

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMAS

Monika Norkutė – Grigaravičienė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

<p>TRANSFORMACINĖS IR TRANSAKCIINĖS LYDERYSTĖS STILIŲ POVEIKIS ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI MEDIUOJANT DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO INTENSYVUMUI</p>	<p>THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES ON ORGANISATIONAL COMMITMENT BY MEDIATING EMPLOYEE MOTIVATION AND MODERATING REMOTE WORK INTENSITY</p>
---	---

Darbo vadovė doc. dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2024

TURINYS

ĮVADAS	7
1. LYDERYSTĖS STILIAUS, DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS, ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO IR HIBRIDINIO DARBO TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Lyderystės stilių teoriniai pagrindai	10
1.1.1. Transformacinės lyderystės stilius	10
1.1.2. Transakcinės lyderystės stilius	12
1.2. Darbuotojų motyvacijos teorinis aktualizavimas	15
1.2.1. Darbuotojų motyvacija ir jos svarba organizacijai	15
1.2.2. Savideterminacijos teorija	18
1.3. Organizacinio įsipareigojimo ir hibridinio darbo teoriniai aspektai	20
1.3.1. Organizacinio įsipareigojimo koncepcija	20
1.3.2. Organizacinio įsipareigojimo modeliai	22
1.3.3. Nuotolinio darbo teorinis aktualizavimas	27
1.4. Lyderystės stilių, darbuotojų motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo ir nuotolinio darbo sąsajos	28
2. TRANSFORMACINĖS IR TRANSAKcinĖS LYDERYSTĖS STILIŲ POVEIKIO ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO INTENSYVUMUI, TYRIMO METODOLOGIJA ...	32
2.1. Tyrimo tikslas, konceptualus modelis ir hipotezės	32
2.2. Tyrimo instrumentas ir statistiniai metodai	38
2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos	43
3. TRANSFORMACINĖS IR TRANSAKcinĖS LYDERYSTĖS STILIŲ POVEIKIO ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO INTENSYVUMUI, TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	45
3.1. Respondentų demografinės charakteristikos	45
3.2. Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas	48
3.3. Demografinių charakteristikų poveikis transformaciniam ir transakciniam lyderystės stiliams, darbuotojų motyvacijai, organizaciniam įsipareigojimui ir nuotolinio darbo intensyvumui	
51	
3.4. Transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių poveikis organizaciniam įsipareigojimui medijuojant darbuotojų motyvacijai ir moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui analizė	56

3.4.1.	Nuotolinio darbo intensyvumo moderacinio poveikio ryšiui tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir darbuotojų motyvacijos analizė.	56
3.4.2.	Darbuotojų motyvacijos mediacinio poveikio ryšiui tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir afekcinio įsipareigojimo analizė.	61
3.4.3.	Darbuotojų motyvacijos mediacinio poveikio ryšiui tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir tęstinio įsipareigojimo analizė.	65
3.4.4.	Darbuotojų motyvacijos mediacinio poveikio ryšiui tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir tęstinio įsipareigojimo analizė.	69
3.4.5.	Moderuotos mediacijos analizė tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių, organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų motyvacijos ir nuotolinio darbo intensyvumo.	72
4.	DISKUSIJA IR TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	76
	IŠVADOS	80
	PASIŪLYMAI	83
	LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	84
	SANTRAUKA	96
	SUMMARY	98
	PRIEDAI	100
	1 PRIEDAS. Organacijos vadovo transformacinės ir transakcinės lyderystės įtaka darbuotojų motyvacijai ir organizaciniam įsipareigojimui dirbant hibridiniu būdu anketa.....	100
	2 PRIEDAS. Konstruktyvų vidurkių, standartinių nuokrypių ir koreliacijos duomenys	106
	3 PRIEDAS. Duomenų normalumo testo rezultatai	107
	4 PRIEDAS. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal demografines charakteristikas l l l	
	5 PRIEDAS. Statistiškai reikšmingi moderuotos mediacijos modeliai.....	117

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Organizacinio įsipareigojimo modelių tipai	23
2 lentelė Klausimyno struktūra.....	39
3 lentelė Konstruktyvų vidinis suderinamumas	41
4 lentelė Tyrimo imties nustatymas pagal mokslinės literatūros autorių tyrimus	43
5 lentelė Respondentų demografinės charakteristikos	45
6 lentelė Amžiaus kaip demografinės charakteristikos vidurkis ir reikšmės	47
7 lentelė Darbo stažo dabartinėje darbovietėje kaip demografinės charakteristikos vidurkis ir reikšmės	47
8 lentelė Konstruktyvų vidurkių, standartinių nuokrypių, koreliacijos bei mažiausių ir didžiausių reikšmių duomenys.....	48
9 lentelė Duomenų normalumo testo rezultatai.....	50
10 lentelė Užimamų pareigų, lyderystės stilių, darbuotojų motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo ir nuotolinio darbo intensyvumo T – test analizės rezultatai.....	53
11 lentelė Nuotolinio darbo intensyvumo moderacinio poveikio ryšiui tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės ir darbuotojų motyvacijos analizės rezultatai	57
12 lentelė Moderatoriaus reikšmių poveikis regresiniam ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos	58
13 lentelė Moderatoriaus reikšmių poveikis regresiniam ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir amotyvacijos	59
14 lentelė Nuotolinio darbo intensyvumo moderacinio poveikio hipotezių tikrinimas	61
15 lentelė Tiesioginis transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikis afekciniam įsipareigojimui	62
16 lentelė Netiesioginis transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikis afekciniam įsipareigojimui	63
17 lentelė Mediacinio poveikio ryšiui tarp lyderystės stilių ir afekcinio įsipareigojimo hipotezių tikrinimas	65
18 lentelė Tiesioginis transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikis tęstiniam įsipareigojimui	65
19 lentelė Netiesioginis transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikis tęstiniam įsipareigojimui	66

20 lentelė Mediacinio poveikio ryšiui tarp lyderystės stilių ir tęstinio įsipareigojimo hipotezių tikrinimas	68
21 lentelė Tiesioginis transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikis norminiam įsipareigojimui	69
22 lentelė Netiesioginis transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikis norminiam įsipareigojimui	70
23 lentelė Mediacinio poveikio ryšiui tarp lyderystės stilių ir norminio įsipareigojimo hipotezių tikrinimas	72
24 lentelė Moderuotos mediacijos analizės duomenys	72
25 lentelė Netiesioginis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo, medijuojant amotyvacijai.....	73
26 lentelė Netiesioginis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo, medijuojant amotyvacijai.....	74
27 lentelė Moderuotos mediacijos hipotezių tikrinimas.....	75

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	Transformacinės lyderystės komponentai	11
2 paveikslas	Transakcinės lyderystės dimensijos	14
3 paveikslas	Motyvacijos tipai.....	19
4 paveikslas	Organizacinio įsipareigojimo komponentai pagal Meyer, Allen (1991).....	25
5 paveikslas.	Konceptualus tyrimo modelis.....	33
6 paveikslas.	Moderacinio efekto ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos diagrama	59
7 paveikslas.	Moderacinio efekto ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir amotyvacijos diagrama	60

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Šiuolaikinėse organizacijose pastebima didėjanti darbuotojų kaita. Rinkoje augant bendrovių tarpusavio konkurencijai, siekiant pritraukti kompetentingus specialistus, bendrovės ieško būdų kaip pritraukti potencialius darbuotojus ir kaip išlaikyti esamus. Situaciją apsunkina faktas, kad pandemijos metu privalomu reiškiniu tapęs nuotolinis darbas, pasibaigus epidemijai yra praktikuojamas iki šių dienų. Pasak González-González et al (2022) darbas nuotoliniu būdu suteikia darbuotojams įvairių privalumų, tokių kaip lankstus darbo laikas, padidėjęs produktyvumas bei pagerintas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Žmonės pajautę šias naudas, pasibaigus pandemijai nebenorėjo grįžti prie tradicinio darbo modelio.

Vadovai, siekiantys organizacijos veiklos efektyvumo, yra suinteresuoti kvalifikuotų darbuotojų išlaikymu bendrovėse todėl vis daugiau dėmesio teikiama strategiškai svarbiam žmogiškųjų išteklių valdymui. Darbuotojų motyvacija yra vienas pagrindinių veiksnių, prisidedančių prie efektyvaus organizacijos tikslų siekimo, todėl labai svarbu tinkamai identifikuoti kokie faktoriai motyvuoja darbuotojus. Nuotolinis darbas gali tiek teigiamai tiek neigiamai veikti darbuotojų motyvaciją (Brunelle, Fortin, 2021; Wojcak et al, 2016). Kadangi nuotolinis darbas gali skirtingai paveikti darbuotojų motyvaciją, labai svarbus vaidmuo tenka organizacijoje vyraujančiam vadovavimo stiliui. Lyderystė yra svarbus faktorius, darantis įtaką darbuotojų motyvacijai (Muizu et al 2019). Transformaciniai lyderiai darbuotojus motyvuoja iššūkiiais bei asmeninio tobulėjimo galimybėmis, ugdomas sąmoningumas, pasitikėjimas ir pagarba. Transakciniai lyderiai mano, jog pagrindinis darbuotojų motyvatorius yra mainų susitarimai (Bass, 1985).

Organizacijoje įgyvendinamas lyderystės stilius ir darbuotojų motyvacija gali turėti įtakos darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. Transformacinis lyderis sukuria pasitikėjimo ir kūrybiškumo atmosfera, o tai paskatina darbuotojų norą ar pareigą likti organizacijoje (Garg 2013). Pasak Sobaih et al (2022) transakcinė lyderystė taip pat daro teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Darbuotojų motyvacija taip pat gali turėti teigiamos įtakos organizaciniam įsipareigojimui. Tinkamai motyvuojami darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir ryšį su organizacija (Bytyqi, 2020). Taigi svarbu nustatyti kompleksinę ryšį tarp lyderystės stilių, organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų motyvacijos ir nuotolinio darbo būdo, siekiant užtikrinti kompetentingų darbuotojų išlaikymą ir veiklos efektyvumą organizacijoje.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Atlikti darbuotojų motyvacijos ir lyderystės stilių ryšio tyrimai parodė, jog tiek transformacinė, tiek transakcinė lyderystės turi teigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai (Yusup, Maulani, 2023; Cholpassorn et al., 2020)). Lyderystės stilių ir organizacinio įsipareigojimo tyrimo rezultatai taip pat atskleidė teigiamą transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai (Afshari, 2020; Long, Yong, Chuen, 2016). Anot Rachmah, Sudiro, Juwita (2022), organizacijai taikant transformacinę lyderystę, darbuotojai lengviau susitvarko su stresu ir jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, dėl to didėja įsipareigojimas organizacijai. Taip pat nustatyta, jog nuotolinio darbo būdas gali ir teigiamai ir neigiamai paveikti darbuotojų motyvaciją (Brunelle, Fortin, 2021; González-González, et al, 2022; Wojcak, et al, 2016). Pasak Pianese et al (2022), transformacinė lyderystė teigiamai veikia nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų motyvaciją.

Darbo naujumas. Nagrinėtuose tyrimuose buvo analizuojama dviejų arba trijų tiriamųjų ryšiai, tačiau mokslinėje literatūroje nerasta visų keturių dimensijų sąsajų tyrimų. Išvardintos darbo naujumo priežastys suteikia prielaidą teigti, jog šio darbo tema yra aktuali tiek šiuolaikinėms organizacijoms tiek būsimiems tyrimams.

Darbo problema. Kaip transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliai veikia organizacinį įsipareigojimą, medijuojant darbuotojų motyvacijai ir moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui?

Darbo tikslas: Nustatyti kokį poveikį transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliai daro organizaciniam įsipareigojimui. Išsiaiškinti ar šį ryšį medijuoja darbuotojų motyvacija ir moderuoja nuotolinio darbo intensyvumas.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti transformacinės lyderystės, transakcinės lyderystės, darbuotojų motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo ir nuotolinio darbo teorinius aspektus.
2. Nustatyti lyderystės stilių, organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų motyvacijos ir nuotolinio darbo būdo tarpusavio sąsajas ir parengti tyrimo metodologiją.
3. Įvertinti empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, analizuojant ryšį tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir organizacinio įsipareigojimo, medijuojant darbuotojų motyvacijai ir moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimo analizės metodas, struktūruota apklausa, statistinė tyrimo duomenų analizė.

Darbo struktūra. Pirmoji magistro baigiamojo darbo dalis skirta transformacinės lyderystės, transakcinės lyderystės, darbuotojų motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo ir nuotolinio darbo teorinių aspektų analizei. Taip pat šioje dalyje nagrinėjamos konstrukty tarpusavio sąsajos. Antroje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, kurioje pristatomi tyrimo tikslas ir uždaviniai, konceptuali tyrimo struktūra, hipotezės, tyrimo instrumento sudarymas, tyrimo duomenų analizės metodai ir tiriamos imties charakteristikos bei pagrindimas. Trečiojoje dalyje atliekama tyrimo duomenų analizė, gautų rezultatų interpretavimas bei pateikiamas rezultatų apibendrinimas. Galiausiai darbe pateikiama išvados, pasiūlymai, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, naudotos literatūros ir šaltinių sąrašas bei priedai.

1. LYDERYSTĖS STILIAUS, DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS, ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO IR HIBRIDINIO DARBO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Lyderystės stilių teoriniai pagrindai

1.1.1. Transformacinės lyderystės stilius

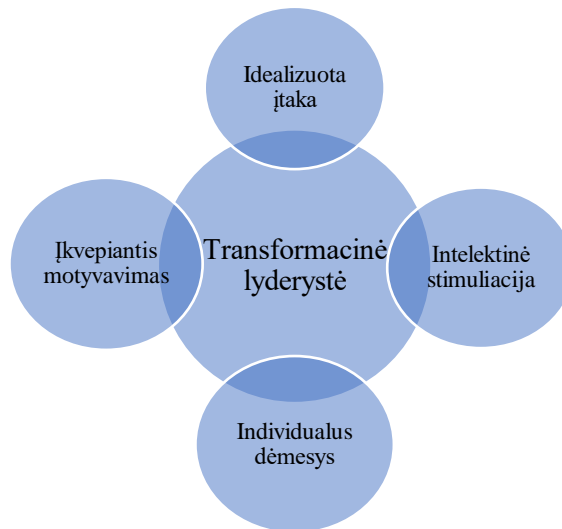
Lyderystės stilių galima apibūdinti kaip vadovo tam tikrų asmeninių savybių ir elgesio kombinacija, kuri padeda bendrauti su darbuotojais, siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų. Lyderystę galima įvardinti kaip vadybinio elgesio modelį, kuris yra skirtas integruoti organizacinį ir asmeninį susidomėjimą tam, kad būtų pasiekti konkretūs tikslai (Mitonga et al 2012).

Transformacinės lyderystės koncepcija plačiau buvo pradėta nagrinėti XX a. pabaigoje (Burns, 1978; Bass, 1985). Šio vadovavimo stiliaus lyderiai koncentruojasi į bendrų vertybių, idėjų bei vizijos kūrimą ir puoselėjimą. Organizacijoje darbuotojai yra motyvuojami iššūkiams bei asmeninio tobulėjimo perspektyvomis. Transformacinis lyderis vysto žmonių sąmoningumą, pasitikėjimą ir pagarbą (Bass, 1985). Transformacinis lyderis daro didelę įtaką komandos novatoriškumui ir originalumui darbe. Transformacinis lyderis yra iniciatyvus, skatinantis unikalias ir išradingas idėjas, įkvepia ir išlaisvina komandos narius siekti užsibrėžtų tikslų, integruojant naujas įžvalgas ir etikos kodeksą (Gumusluoglu, Isev, 2007; Bacha, 2014). Bass et al (2003) išskyrė keturis transformacinio vadovavimo stiliui būdingus komponentus:

- Idealizuota įtaka – lyderis atsižvelgia į komandos narių poreikius, elgiasi nuosekliai bei laikosi principų ir vertybių. Darbuotojai gerbia vadovą, juo pasitiki ir žavisi.
- Įkvepianti motyvacija – lyderis motyvuoja darbuotojus suteikdamas jiems iššūkių ir prasmės atliekamuose darbuose. Optimizmu bei entuziazmu kurstoma individuali ir komandinė dvasia.
- Intelektinė stimuliacija – lyderis skatina komandos narių kūrybiškumą ir novatoriškumą, ragindamas perfrazuoti iškilusias problemas ir surasti joms naujų sprendimo būdų. Vyrauja tolerancija idėjoms, kritikos nebuvimas.
- Individualus dėmesys – lyderis darbuotojams sukuria tinkamą aplinką profesiniam augimui. Kuriamos įvairios mokymosi galimybės, stebint kiekvieno komandos nario potencialą.

1 paveikslas

Transformacinės lyderystės komponentai



Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis Bass et al (2003)

Lyderiai, kurie turi idealizuotą įtaką turi gebėjimą priimti konstruktyvius sprendimus. Kadangi komandos nariai mato šį vadovą kaip sektiną pavyzdį, jis tuo naudojasi skatindamas darbuotojus siekti bendrovės tikslų (Khan et al 2016). Pasak Bakker et al. (2022), idealizuotą įtaką galima apibrėžti kaip žmogaus charizma. Autoriaus teigimu, charizmatiškas lyderis komandos narius įtikina, jog jų indėlis į organizaciją turės puikių rezultatų ateityje. Naudojant idealizuotą įtaką, lyderis gali lengviau įtikinti darbuotojus apie organizacinių pokyčių būtinumą, taip išvengiant didesnio kolektyvo pasipriešinimo (Prasad, Junni, 2016).

Įkvepiantis motyvavimas pasižymi tuo, kad lyderiai, pabrėždami organizacijos pokyčių svarbą, skatina darbuotojų kūrybiškumą bei kritinį mąstymą, sprendžiant problemas, susijusias su organizacinėmis struktūromis ir procesais (Prasad, Junni, 2016). Anot Bakker et al. (2022), šis transformacinės lyderystės komponentas pasižymi lyderio gebėjimu įkvėpti ir motyvuoti komandos narius, siekiant ambicingų, organizacijos iškeltų, tikslų. Vadovai reaguoja į komandos narius bei jų darbo rezultatus. Lyderis padeda darbuotojams nesėkmės atveju, skatina juos siekti rezultatų ir dovanoja autonomiją (Khan et al 2016).

Intelektinė stimuliacija padidina darbuotojų gebėjimą mąstyti nestandartiškai (Prasad, Junni, 2016). Lyderiai, kurie taiko šį transformacinės lyderystės komponentą, padeda keisti organizacijos narių požiūrį į kliūtis ir problemas (Bakker et al. 2022). Pasak Khan et al (2016), lyderiai, kurie

pažiūrimi intelektualinės stimuliacijos savybėmis, geba išlaikyti emocinę pusiausvyrą bei kritinį mąstymą, sprendžiant iškilusias problemas. Tokias pačias savybes vadovai skiepija ir savo darbuotojams tam, kad jie gebėtų priimti iššūkius kaip savo darbo dalį ir į tai žiūrėtų iš kūrybinės perspektyvos.

Individualus dėmesys, pasak Prasad, Junni (2016), atsižvelgiant į organizacijos narių poreikius, padeda kurti palankią aplinką mokymuisi, eksperimentavimui ir kūrybiškumui. Darbuotojams teikiamas individualus dėmesys padeda išgryninti jų stipriąsias puses bei maksimaliai išnaudoti jų potencialą (Bakker et al. 2022). Bendrovės darbuotojai yra suvokiami kaip pagrindiniai organizacijos ištekliai, todėl labai svarbu jiems rodyti dėmesį, rūpintis, mokyti bei padėti sprendžiant iškilusias problemas (Khan et al 2016)

Anot Bakker et al. (2022), Transformaciniai lyderiai pripažįsta komandos narių ir jų įgūdžių bei gebėjimų unikalumą, todėl operatyviai nustato jų asmenybių stipriąsias puses ir skatina jomis naudotis iššūkių akivaizdoje. Komandos narys gavęs užduotį atitinkančią jo stipriąsias savybes, tikėtina pajaus, kad yra veiksmingas ir patyręs darbuotojas. Šie jausmai tik dar labiau sustiprins įsitraukimą į darbą. Transformacinė lyderystė apima pagrindinių organizacijos pokyčių inicijavimą bei valdymą, siekiant stiprinti ilgalaikį organizacijos augimą. Šio vadovavimo stiliaus lyderis orientuojasi į struktūrinius bei kultūrinius organizacijos pokyčius, tam, kad būtų įgyvendinti strateginiai tikslai (Kho et al 2020). Pasak Antonopoulou, et al (2021), transformacinė lyderystė yra veiksminga vadovavimo forma, kuri optimaliai skatina skaitmenines naujoves organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, jog transformacinė lyderystė yra orientuota į organizacijos pokyčių inicijavimą bei valdymą. Lyderis, įgijęs komandos narių pagarbą ir pasitikėjimą, stengiasi darbuotojus dar labiau įkvėpti ir išgryninti jų stipriąsias savybes bei skatinti jų novatoriškumą tam, kad efektyviai būtų susitvarkoma su iškilusiais iššūkiais ir įgyvendinami organizacijos tikslai.

1.1.2. Transakcinės lyderystės stilius

Transakcinė lyderystė yra grindžiama mainų ir apdovanojimų strategija. Šio vadovavimo stiliaus lyderis apdovanoja komandos narius už tinkamai ir laiku pasiektus rezultatus arba skiria nuobaudas, jei darbai yra atlikti netinkamai ar gauti rezultatai yra nepatenkinami (Bass, 1985). Anot Jensen, et al. (2019), bausmės ir apdovanojimai turi būti susiję su konkrečiais žmonių darbais ir rezultatais, priešingu atveju ši strategija nebus veiksminga. Šio vadovavimo stiliaus lyderis aiškiai

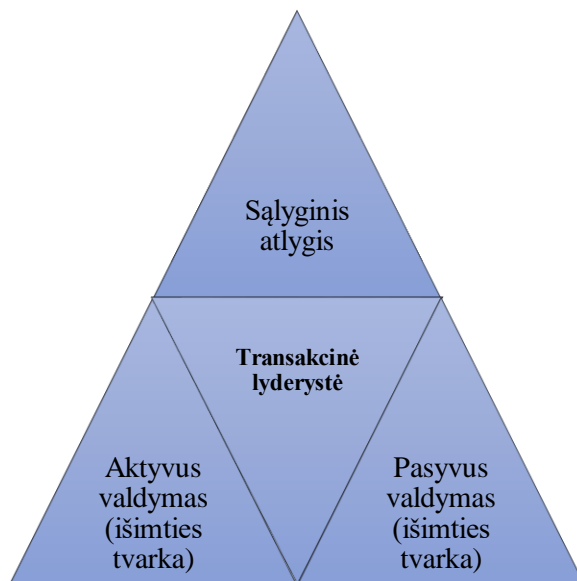
nurodo, ko iš darbuotojo tikimasi. Už pastangas ir parodytus rezultatus, atitinkamai apdovanojama arba darbuotojo nesėkmės atveju, baudžiama (Khan et al, 2016). Transakciniai lyderiai mainų susitarimus su komandos nariais vertina kaip pagrindinius jų motyvatorius (Bass, 1985). Pasak Khan, et al, (2016), transakcinė lyderystė labiausiai atsiskleidžia ir yra laikoma naudinga tada, kai organizacija susiduria su situacijomis, kuriose reikia ypatingo tikslumo, techninių žinių ir kai yra ribotas laikas. Anot Long et al (2016), šis vadovavimo stilius nėra nukreiptas į žmones, orientacija yra sutelkta į užduotis ir rezultatus, siekiant pagerinti veiklos efektyvumą. Remiantis mokslinėje literatūroje analizuojamais tyrimais, šis vadovavimo stilius neretai mažina darbuotojų kūrybiškumą bei jų įsitraukimą į darbą.

Bass, Avolio (2004), daugiafaktoriniame lyderystės klausimyne 5X formoje, išskyrė 3 dimensijas būdingas transakcinei lyderystei:

- Sąlyginis atlygis – lyderis skiria apdovanojimą darbuotojui už nustatytų užduočių įvykdymą ir pageidaujamų rezultatų pasiekimą. Atlygis yra proporcingas pasiekto našumo lygio ir įdėtoms pastangoms.
- Aktyvus valdymas (išimties tvarka) – tai valdymo principas, kuriuo besivadovaujantis lyderis aktyviai stebi ir kontroliuoja savo komandos narių darbą ir rezultatus. Į darbuotojų veiklą įsikišama, kai lyderis pastebi pirmuosius galimos problemos požymius, kuriuos dar galima pašalinti.
- Pasyvus valdymas (išimties tvarka) – šiuo valdymo principu besivadovaujantis lyderis daugumoje klausimų sprendimo priėmimo teisę yra suteikęs pavaldiniams. Į veiklą neretai atveju įsitraukia tik išimtiniais atvejais, kai iškilusi problema yra labai reikšminga organizacijai ir peržengia visas nustatytas normas.

2 paveikslas

Transakcinės lyderystės dimensijos



Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis Bass, Avolio (2004)

Sąlyginis atlygis gali įkvėpti komandos narių lojalumą, įsitraukimą ir įsipareigojimą darbui (Bass, 1985). Xu, Wang, (2018) cituodamas Lee, (2008), teigia, jog nors ir paskatinimas pasiekimams gali sustiprinti novatoriškumą bei aistrą darbui, tačiau dažnu atveju darbuotojų entuziazmas yra sietinas su paskatinimo laipsniu, taigi darbuotojai gali atlikti užduotis paprastu, geriausiai jiems žinomu būdu, o ne žengti pirmą žingsnį diegiant naujoves. Sąlyginio atlygio kriterijai aiškiai pateikia informaciją darbuotojams apie organizacijos tikslus. Taip komandos nariai yra skatinami suvokti, kad organizaciją vertina jų indėlių į bendrus tikslus ir kokią svarbą teikia pats darbuotojas organizacijai būdamas efektyviu (Xu, Wang, 2018).

Organizacijoje aktyvaus valdymo pagal išimties tvarką vykdomas stebėjimas ir teikiamas grįžtamasis ryšys parodo skaidrumo lygį užduočių vykdymo procese. Tai padeda komandos nariams ir lyderiams analizuoti veiklos procesus, praktikas ir tikslus, tam, kad būtų galima nustatyti ką reikėtų tobulinti ar kaip kitaip būtų galima persikirstyti turimus išteklius (Prasad, Junni, 2016). Tuo tarpu Xu, Wang, (2018) teigia, kad tokia nelanksti valdymo praktika trukdo organizacijos tobulėjimui, mažindama darbuotojų kūrybiškumą ir vidinę motyvaciją. Todėl komandos nariai prasčiau tvarkosi su iškilusiomis problemomis.

Apibendrinant galima teigti, jog transakcinė lyderystė yra paremta vadovo ir pavaldinių mainais. Kitaip nei transformacinės lyderystės atveju, transakcinės lyderystės stilius yra orientuotas į užduotis ir rezultatus, o ne į žmones. Lyderis suteikia komandos nariams daugiau atsakomybių, tačiau vykdo darbų kontrolę, kad iškilus problemai, būtų galima ją operatyviai pašalinti.

1.2. Darbuotojų motyvacijos teorinis aktualizavimas

1.2.1. Darbuotojų motyvacija ir jos svarba organizacijai

Pasaulyje yra daug darbuotojų motyvacijos apibrėžimų. Tai priklauso nuo skirtingų asmenybių, kurios analizuoja mokslinėje literatūroje, susijusioje su darbuotojų motyvacija, pateikiamus tyrimus. Yusup, Maulani, (2023) cituodamas Muizu, et al (2019) teigė, jog dar vienas elementas, darantis įtaką darbuotojų motyvacijai yra lyderystė. Taip pat svarbu paminėti, kad įvairios organizacijos taiko skirtingas motyvacijos teorijas ir programas (Drogomyretska, 2013).

Motyvacijos teorijų kūrėjai pateikia skirtingus požiūrius, apie žmonių energijos panaudojimo kryptį, siekiant patenkinti tam tikrą poreikį. Tačiau didžioji dalis žmonių galėtų sutikti, jog motyvacija, visų pirma, reikalauja troškimo veikti, gebėjimo atlikti darbus tinkamai, siekiant užsibrėžto tikslo (Ramlall, 2004). Motyvacijos teorijos gali būti skirstomos į dvi rūšis: turinio teorijos ir proceso teorijos. Pasak Viorel et al, (2009), turinio teorijose akcentuojama konkreti priemonė, kuri motyvuoja organizacijos darbuotojus, siekiančius patenkinti tam tikrus savo poreikius. Turinio teorijos dažnai įvardinamos kaip aprašomosios ir todėl yra kritikuojamos. Iš esmės šio tipo teorijos yra nukreiptos į dėmesio sutelkimą ties tuo, kas motyvuoja darbuotoją pasirinkti konkretų elgesį (Drogomyretska, 2013). Procesų teorijose pagrindas yra procesai ir vidinė energija, turinčios įtakos motyvacijai. Šios teorijos iškelia prielaidą, kad darbuotojo motyvacija prasideda nuo įkvėpimo kažką padaryti, siekiant patenkinti asmeninius lūkesčius. Lyginant su turinio teorijomis, proceso teorijos yra naudingesnės vadovams dėl to nes jos siūlo konkretesnius motyvavimo technikos būdus (Viorel, et al, 2009).

Darbuotojų motyvacija galima interpretuoti kaip darbuotojo vidinių ir išorinių jėgų rinkinį, kuris daro įtaką žmogaus elgesiui, mąstymui, kaip efektyviai ir ryžtingai darbuotojas imsis veiksmų, įgyvendinant organizacijos tikslus (Hidayat et al, 2022). Pasak Legault, (2016), vidinė motyvacija yra susijusi su žmogaus įsitraukimu į veiklą, kuris iš esmės teikia pasitenkinimą. Ši motyvacija nėra priklausoma nuo pasiektų rezultatų. Išorinės motyvacijos atžvilgiu atvirkščiai – žmogaus elgesys sukoncentruotas į tikslą ir priemones trokštamo rezultato pasiekimui. Darbuotojo vidinė motyvacija

siejama su užduotimi. Pasitenkinimas jaučiamas dėl ištraukimo į užduoties procesą ir iššūkių su kuriais susiduriama užduoties atlikimo metu (Hennessey, et al, 2015). Anot Legault, (2016), vidinė motyvacija yra paremta natūralia žmogaus prigimtimi stengtis daryti tai, kas jam yra įdomu ir kelia malonumą. Tačiau pabrėžtina, jog šio tipo motyvacijai reikia, kad socialinė aplinka juos puoselėtų ir vertintų, nes tai turi įtakos žmogaus savarankiškumo ir kompetencijos suvokimui. Priešingai nei vidinei motyvacijai, išorinei motyvacijai būdingas elgesys neatsiranda dėl užduoties ar veiklos sukkelto pasitenkinimo. Ši motyvacija remiasi išoriniais veiksniais, tokiais kaip apdovanojimai, bausmės ar pagyrimai (Sun, et al 2017). Pasak Hennessey, et al, (2015), išorinę motyvaciją gali sukelti socialiniai ir aplinkos veiksniai, tokie kaip atlygis, įvertinimas, konkurencija ir kontrolė. Išorinės motyvacijos priemonės, tokios kaip piniginis ar kitoks atlygis, sukelia veiklos rezultatų troškimą. Žmonės, kurie užsiima tam tikra veikla, siekiant gauti išorinį atlygį, pasižymi motyvacija vyraujančia aplinkoje, o ne savyje (Legault, 2016). Anot Deci, et al (2017), išorinė motyvacija plačiai apima instrumentinį elgesį. Nereikėtų šio motyvacijos tipo vertinti neigiamai, išorinės motyvacijos priemonės turi skirtingas funkcinės reikšmes, kurios gali daryti įvairų poveikį vidinei motyvacijai.

Organizacijose motyvacija ir skatinimo priemonės naudojamos, siekiant teigiamai paveikti darbuotojus, su tikslu pagerinti darbo rezultatus. Paskatinimas padidina pasitenkinimą darbu ir ugdo lojalumą organizacijai (Agbenyegah, 2019). Hartman, et al (1994), kaip cituoja Daniel, (2019), teigia, jog skatinimo priemonės yra tam tikra technika, kuria vadovaujantis darbuotojai vykdo savo įsipareigojimus organizacijai tam, kad atlikus darbą sulauktų paskatinimo už įdėtas pastangas. Viliamasi, jog gautas paskatinimas pakels darbuotojo produktyvumo lygmenį. Motyvacijos ir skatinimo priemonių taikymo koncepcija ypatingai pritraukia dėmesį, kai bandoma į organizaciją pritraukti kvalifikuotus darbuotojus, kurie turi savybių, padėsiančių efektyviai siekti organizacijos tikslų (Ali, Anwar, 2021). Pasak Kosfeld, et al (2016), skatinimo priemonės, priklausomai nuo to, kokio tipo yra taikomos, veikia kaip skirtingi mechanizmai. Vienu atveju darbuotojai rūpinasi savo darbo rezultatais, kitu atveju, darbuotojai ne itin sureikšmina darbo rezultatus, bet yra labiau linkę akcentuoti savo socialinį įvaizdį, kuris taip pat yra susijęs ir su jų darbu bei pasiektais rezultatais. Finansines priemones galima apibrėžti kaip tiesioginį skatinimą iš kurio darbuotojai gauna konkrečios naudos. Nefinansines, psichologines priemones būtų galima priskirti prie netiesioginės skatinimo sistemos, kuri teikia tam tikrą moralinę naudą asmeniui (Ali, Anwar, 2021).

Darbuotojų motyvacija ir skatinimo priemonės suteikia papildomos naudos ne tik darbuotojams, bet ir darbdaviams. Pasak Agbenyegah (2019), atlyginimas už nuopelnus padeda darbdaviui atskirti aukštus rezultatus rodančius darbuotojus nuo prastai dirbančių. Organizacijai būtina turėti sistemą,

kuria vadovaujantis būtų tinkamai išmatuojami žmonių darbo rezultatai ir atitinkamai už tai skirtas paskatinimas. Premijos skyrimas darbuotojui gali ne tik paskatinti žmogų efektyviai siekti tikslų, bet ir pagerinti jų požiūrį į pačią organizaciją. Vienas iš pagrindinių organizacijos motyvų, taikant premijų skyrimo politiką – sustiprinti ir pagerinti darbuotojų rezultatus. Pinginės paskatos yra naudingos tiek darbuotojams tiek organizacijai, nes didėja darbuotojų efektyvumas, našumas ir atsakomybė dirbti pagal aukštus standartus, o darbdavys į tai atsižvelgdamas atitinkamai skiria tam tikrą finansinį paskatinimą (Ali, Anwar, 2021). Finansinės priemonės yra svarbios darbuotojų motyvacijai ir turinčios tvirtą pamatą organizacijose, tačiau daugelis žmonių sutiktų, kad tai nėra svarbiausias motyvatorius įmonėje (Agbenyegah, 2019). Pasak Aziri, (2019), žmogiškieji išteklių yra vertingiausi organizacijos turimi išteklių, juos reikia motyvuoti siekiant ne tik organizacijos tikslų, bet ir puoselėjant asmeninius santykius. Tam, kad prisidėti prie darbuotojo asmeninės vertės naudojamos nefinansinės, psichologinės motyvacijos priemonės. Prie šių priemonių galima priskirti pripažinimą, paaukštinimą pareigose, karjeros ir mokymosi galimybes. Kaip ir piniginių skatinimo priemonių atveju, nefinansinės, psichologinės motyvacijos skatinimo priemonės taip pat turi abipusės naudos tiek darbuotojui tiek organizacijai. Kalbant apie paaukštinimą ir karjeros galimybes darbuotojui tai yra didelė motyvacija ne tik dėl to, kad darbdavys ar vadovas atkreipė dėmesį į jo pasiekimus, bet ir todėl, kad su paaukštinimu ar rotacija, priklausomai nuo pozicijos svarbos, didės ir darbo užmokestis. Organizacijos naudos atveju, ši skatinimo priemonė reiškia darbuotojų kaitos mažinimą. Pripažinimas, tinkamai naudojamas kaip motyvacijos skatinimo priemonė, yra laikomas ekonomišku būdu pagerinti darbuotojo efektyvumą bei leisti jam jaustis reikšminga įmonės dalimi. Tai svarbu organizacijai puoselėjančiai ir vertinančiai savo kultūrą (Agbenyegah, 2019). Anot Ali, Anwar, (2021), pripažinimas yra privalomas sėkmingiems organizacijos pokyčiams ir tvarumui. Tai padidina darbuotojo pasitenkinimą darbu, kas turi įtakos organizacijos efektyvumui.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų motyvacija yra vienas esminių, efektyvaus organizacijos veikimo faktorių. Bendrovių vadovams itin svarbu tinkamai identifikuoti vidinę ir išorinę darbuotojų motyvaciją bei pasirinkti motyvacijos strategijas tam, kad išlaikyti aukštus rezultatus rodančius darbuotojus.

1.2.2. Savideterminacijos teorija

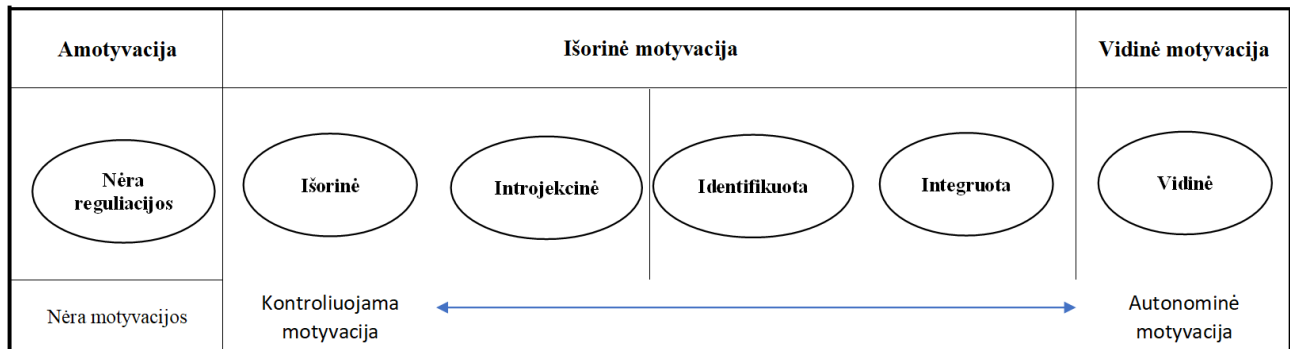
Savideterminacijos teorija – tai žmogaus motyvacijos makroteorija sėkmingai taikoma įvairiose srityse. Joje teigiama, jog motyvacija daro įtaką darbinei veiklai bei darbuotojų gerovei (Deci, et al, 2017). Pasak Deci, Ryan, (2008), ši teorija svarsto asmenybės raidos, psichologinių poreikių, energijos, gyvybingumo, tikslų, nesąmoningų procesų ir motyvacijos santykio su socialine aplinka bei kultūra klausimus. Savideterminacijos teorija palaiko nuomonę, jog visos žmogaus emocijos, įskaitant ir neigiamas, yra naudingos. Ši nuomone grindžiama tuo, kad emocijos susijusios ne tik su žmogaus elgesiu, bet tai taip pat yra labai svarbus faktorius psichologiniam augimui (Moti, B., 2020). Ši teorija pasiūlė platesnį požiūrį į darbuotojų motyvacijos suvokimą. Analizuojant motyvacijos veiksmus, reikėtų atsižvelgti ne tik į žmogaus išorinius ar vidinius motyvus bendrąją prasme, bet reikėtų atsižvelgti ir į tų motyvų tipus Van den Broeck, et al (2021).

Savideterminacijos teorijoje motyvacija išskiriama į autonominę, susijusia su vidine motyvacija ir kontroliuojama, susijusia su išorine motyvacija. Darbuotojo motyvacijos nebuvimas apibrėžiamas kaip amotyvacija (Kotera, et al, 2022). Pasak Deci, Ryan, (2008), autonominei motyvacijai priskiriama ne tik vidinė motyvacija, bet ir išorinės motyvacijos tipai, kuriuose darbuotojai susitapatina su veiklos verte. Kontroliuojamos motyvacijos atveju žmones veikia tokie faktoriai kaip išorinis atlygis, gėdos vengimas ar pritarimo motyvai. Šioje teorijoje daroma prielaida, jog darbuotojai, kurie geba savarankiškai identifikuoti savo darbo vertę ir svarbą, jaučia didesnę atsakomybę bei taip dar labiau sustiprina savo motyvaciją. Tuo tarpu kontroliuojamoje motyvacijoje naudojami sąlyginis atlygis, jėgos dinamika, gali sąlygoti trumpalaikių tikslų pasiekimą bei turėti neigiamos įtakos ilgalaikių veiklos tikslų įgyvendinimui (Deci et al, 2017).

Savideterminacijos teorija pateikė vieną išsamiausių žmogaus motyvacijos vertinimų (Van den Broeck, et al 2021). Deci, Ryan, (2008) nurodė ir aprašė šešis motyvacijos tipus: vidinę motyvaciją, integruotą reguliaciją, identifikuotą reguliaciją, introjekcinę reguliaciją, išorinį reguliavimą ir amotyvaciją. Integruota reguliacija, identifikuota reguliacija, introjekcinė reguliacija ir išorinis reguliavimas yra priskiriami išorinei motyvacijai (Kotera, et al, 2022).

3 paveikslas

Motyvacijos tipai



Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis Van den Broeck, et al (2021)

Amotyvacija pasireiškia tada, kai darbuotojas jaučiasi nekompetentingas konkrečioje veikloje arba nenorintis užsiimti ja. Žmonės, kurie nevertina savo atliekamo darbo, netiki, kad jų veiksmai gali turėti įtakos norimo rezultato pasiekimui (Sun et al, 2017). Pasak Van den Broeck, et al (2021), atliekant savideterminacijos teorijos tyrimus, būtina atsižvelgti į amotyvacijos poveikį, nes tai turi stiprių sąsajų su darbuotojų nepasitenkinimu ir žemais jų rezultatais.

Išorinis reguliavimas pasižymi elgesio kontrole per išorinius veiksmus, tokius kaip, konkretūs užduoties atlikimo terminai, nurodymai, bausmės, apdovanojimai. Šis elgesys būdingas, norint patenkinti išorinius poreikius (Legault, 2016). Pasak Deci et al, (2017), išorinis reguliavimas yra mažiausiai autonomiškas motyvacijos tipas. Ši reguliacija gali motyvuoti konkretų elgesį, tačiau tuo pačiu neretai tai sukelia ir papildomos žalos. Išoriškai reguliuojami darbuotojai dirba tam, kad gautų atlygį arba išvengtų bausmių iš kitų Van den Broeck, et al (2021).

Introjekcinė reguliacija yra autonomiškesnė išorinės motyvacijos forma. Šį elgesį kontroliuoja savigarba, kaltės jausmas, pripažinimas (Deci et al, 2017). Šis elgesys savarankiškesnis, aplinka vertinama per asmeninę prizmę (Allan et al 2016). Pasak Kotera, et al, (2022), introjekcinė reguliacija pastebima tada, kai darbuotoją motyvuoja jo paties įvaizdis organizacijoje ir kaip jį mato toje aplinkoje kiti darbuotojai.

Identifikuotas reguliavimas atspindi darbuotojo, kuris susitapatina su organizacijoje atliekamu vaidmeniu bei suvokia savo elgesio svarbą. Šio tipo darbuotojai yra labiau autonomiški ir lankstūs (Deci et al, 2017). Anot Kotera, et al, (2022), šis reguliavimas yra susijęs su darbuotojais, kurie pripažįsta atliekamo darbo vertę ir suvokia jos svarbą. Pasak Van den Broeck, et al (2021), kai kuriais atvejais identifikuotas reguliavimas gali būti svarbesnis už vidinę motyvaciją.

Integruota reguliacija yra daugiausiai autonomijos turinti išorinės motyvacijos forma. Ši reguliacija turi panašių savybių su vidine motyvacija, tačiau vis tiek yra priskiriama išorinei motyvacijai, nes išlieka tikslas pasiekti tam tikrų išorinių naudų (Sun et al, 2017). Pasak Deci, et al (2017), tai brandžiausia išorinės motyvacijos forma. Integruotos reguliacijos elgesiu pasižymintis darbuotojai sugeba išvengti vidinių kliūčių ir potencialių konfliktų bei visiškai įsitraukti į darbinę veiklą. Žmonės pasižymi tokiu elgesiu ne tik todėl, kad jis yra vertingas bet ir dėl to, kad tai atspindi jų vertybes (Legault, 2016).

Vidinė motyvacija pasireiškia per darbuotojų įsitraukimą į tam tikrą veiklą dėl pasitenkinimo, kurį suteikia procesas (Sun, et al 2017). Anot Legault, (2016), vidinė motyvacija yra neinstrumentinio pobūdžio ir nepriklauso nuo rezultato. Ji siejama su žmogaus vidiniu poreikiu tobulėti, ieškoti naujovių ir iššūkių. Pasak Deci, et al (2017), darbuotojai, kurie yra motyvuoti iš vidaus tam tikrų darbų atlikime, yra linkę pasiekti geresnių rezultatų organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, jog savideterminacijos teorijoje pateikiama detali ir įvairiapusišką motyvacijos analizė. Vidinė motyvacija, integruota reguliacija, identifikuota reguliacija, introjekcinė reguliacija, išorinis reguliavimas ir amotyvacija padeda įsivertinti darbuotojų motyvacijos tipą ir lygį. Organizacijų vadovams svarbu suvokti, jog nereikėtų orientuotis tik į išorinę motyvaciją bendrąją prasme, visi motyvacijos tipai turėtų būti įvertinti, kuriant motyvacines sistemas, bei siekiant didinti darbuotojų įsipareigojimą ir mažinant darbuotojų kaitą.

1.3. Organizacinio įsipareigojimo ir hibridinio darbo teoriniai aspektai

1.3.1. Organizacinio įsipareigojimo koncepcija

Mokslinėje literatūroje vyrauja nemažai organizacinio įsipareigojimo apibrėžimų. Pasak Meyer, Allen, (1991), organizacinį įsipareigojimą galima apibūdinti kaip darbuotojų suvokimą ir poreikį likti organizacijoje. Mowday, et al (1979), kaip cituoja Jabari, Ghazzawi, (2019), šią koncepciją galima apibrėžti kaip „santykinį individo susitapatinimo stiprumą su organizacija ir dalyvavimu joje“. Organizacinis įsipareigojimas susideda iš darbuotojo priėmimo ir pasitikėjimo organizacijos vertybėmis ir tikslais bei darbuotojo suinteresuotumo dirbti organizacijoje bei savo pastangomis siekti jos nustatytų tikslų (Dajani, 2015). Anot Sunarsi, et al., (2020), šią koncepciją galima paaiškinti kaip darbuotojo atsidavimo laipsnį ir lojalumą organizacijai, siekiant išlikti jos dalimi, neieškant karjeros galimybių kitose įmonėse. Organizacinis įsipareigojimas tai psichologinę būseną pažymintis apibrėžimas, kuris puoselėja darbuotojų harmoningus santykius ir parodo sprendimo likti organizacijoje naudą. (Padave, et al 2021).

Bendrovėse organizacinio įsipareigojimo koncepcijos vienas iš naudojimo tikslų yra darbuotojų išlaikymo prognozavimas. Tai ypatingai aktualu žmogiškųjų išteklių skyrių vadovams, kurie yra atsakingi už tinkamą organizacinio įsipareigojimo suvokimą ir pritaikymą, siekiant išlaikyti darbuotojus įmonėje bei didinant jų darbo produktyvumą (Jabari, Ghazzawi, 2019). Pasak Kavaliauskienė (2009), ši koncepcija turi įtakos daugybei, pačios organizacijos ir jos valdymo, aspektų: sprendimų priėmimas, planavimas, realizavimas, vertinimas. Taip pat autorė nurodo, jog organizacinis įsipareigojimas teigiamai veikia organizacijos stabilumą, inovacijų diegimą, aukštą kompetencijos lygį turinčių darbuotojų, idėjų įgyvendinimą bei sistemišką bendrovės tikslų siekimą. Raja, Palanichamy, (2011) nustatė, jog ši koncepcija taip pat veikia kaip darbo našumo rodiklis. Organizacinis įsipareigojimas yra neabejotinas bendrovės ir jos darbuotojų konkurencingumo veiksnys (Afshari, 2020).

Padave, Kanekar, Chande, (2021) išskyrė šiuos organizacinio įsipareigojimą veikiančius elementus: darbuotojų įgalinimas, stresas, įsidarbinimo galimybės, lyderystė. Darbuotojų įgalinimas teigiamai veikia organizacinį įsipareigojimą dėl darbuotojui suteiktų papildomų atsakomybių, kurios leidžia priimti tam tikrus sprendimus už atliekamus darbus, kas padidina darbo rezultatų vertę darbuotojo akyse. Taip pat dėl įgalinimo didėja pasitikėjimas savimi ir pasitenkinimas darbu, nes darbuotojas jaučiasi vertinamas, o jo darbai prasmingi ir turintys įtaką bendriems organizacijos rezultatams. Stresas turi dvejopą poveikį darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui. Žiūrint iš teigiamos pusės stresinės situacijos priimamos kaip tam tikri iššūkiai, kuriuos įveikus stiprėja ryšys su organizacija. Neigiamas streso poveikis siejamas su sumažėjusiu pasitenkinimu darbu. Organizacinis įsipareigojimas yra susijęs su organizacijoje vyraujančiu lyderystės stiliumi (Raja, Palanichamy, 2011; Padave, et al 2021).

Organizacinis įsipareigojimas yra reikšmingas elementas, darantis įtaką organizacijos veiklai. Įsipareigoję darbuotojai yra linkę domėtis verslu, kuriame dirba tam, kad galėtų efektyviai siekti užsibrėžtų tikslų. Organizacijose, kuriose vyrauja ši koncepcija yra užtikrinami darnūs gamybiniai ir žmogiškieji santykiai bei darbuotojų ir bendrovės efektyvumas (Padave, et al 2021). Anot Sunarsi, et al., (2020), aukšta organizacinio įsipareigojimo lygį turinčio darbuotojo savybės yra šios: noras dirbti bendrovėje, tvirtas tikėjimas organizacija bei jos vertybių ir tikslų priėmimas bei puoselėjimas. Šis įsipareigojimas yra darbuotojo vertinimas ekonominė, pasilikimo organizacijoje, vertė, lyginant su išėjimo iš bendrovės opcija.

Becker, (1960), kaip cituoja Jabari, Ghazzawi, (2019), organizacinis įsipareigojimas yra pagrįstas asmenine darbuotojo investicija į organizaciją. Šio tipo investicijos nėra tiesiogiai susijusios su darbo užmokesčiu, jos yra vertinamos darbuotojo emociniu įsipareigojimu, įdėtomis pastangomis ir sugaištu laiku. Asmeninė darbuotojo investicijos priklauso nuo suvokiamai patirtų darbuotojo, laiko, pastangų ar įsipareigojimo, sąnaudų, dėl kurių galimai sutriktų darbuotojo elgesio modelis, kaip pavyzdžiui, lojalumas bendrovei. Tokio tipo darbuotojai yra labiau linkę palikti dabartinę organizaciją dėl pasiūlytų alternatyvių privalumų kitose darbovietėse. Vis dėlto pažymėtina, jog kuo ilgiau darbuotojai dirba konkrečioje organizacijoje, tuo labiau jie bijo prarasti savo investicijas į ją. Darbuotojai, kurių įsipareigojimo lygis yra aukštas, taip pat reaguoja į kitų žmonių nuomonę apie juos. Tokio tipo darbuotojai nenori nuvilti darbdavio ir sulaukti blogų atsiliepimų iš bendradarbių dėl atsistatydinimo (Sunarsi, et al., 2020).

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog organizacinio įsipareigojimo koncepcija yra paremta darbuotojų psichologiniu, emociniu įsipareigojimu ir lojalumu organizacijai. Bendrovėms naudinga išlaikyti šiuos darbuotojus, nes jie prisideda prie organizacijos stabilumo ir efektyvumo. Tam, kad ši koncepcija veiktų organizacijose svarbu reaguoti į įsipareigojusią organizacijai darbuotojų įdėtas pastangas ir poreikius.

1.3.2. Organizacinio įsipareigojimo modeliai

Išanalizavome mokslinėje literatūroje pateiktus požiūrius į organizacinio įsipareigojimo koncepciją, jos teikiamas naudas darbuotojams ir darbdaviams. Gilesniam organizacinio įsipareigojimo, kaip reiškinio, suvokimui, šiame poskyryje nagrinėsime šios koncepcijos teorijas ir modelius. Organizacinio įsipareigojimo teorija per keletą dešimtmečių išsiplėtė nuo vienos įsipareigojimo formos iki daugiamačio modelio Afshari, (2020).

1 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo modelių tipai

Modelio tipas	Autoriai	Metai	Komponentai
Vienkomponentis	H.S. Becker	1960 m.	Ekonominio formato įsipareigojimas
	L.W. Porter ir kiti	1974 m.	Vertybėmis grįstas įsipareigojimas
Dvikomponentis	H.L. Angle, J.L. Perry	1981 m.	<ul style="list-style-type: none">• Vertybėmis grįstas įsipareigojimas• Įsipareigojimas likti organizacijoje
	A. Bar-Hayim, G.S. Berman	1992 m.	<ul style="list-style-type: none">• Aktyvus įsipareigojimas• Pasyvus įsipareigojimas
Trikomponentis	R. Kanter	1968 m.	<ul style="list-style-type: none">• Tęstinis įsipareigojimas• Susitelkimo įsipareigojimas• Valdymo įsipareigojimas
	J.P. Meyer, N.J. Allen	1991 m.	<ul style="list-style-type: none">• Afekcinis įsipareigojimas• Tęstinis įsipareigojimas• Norminis įsipareigojimas

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis Kavaliauskienė, (2011).

Vienkomponentiniai organizacinio įsipareigojimo modeliai buvo pradėti kurti dar šeštajame dešimtmetyje. Becker (1960) pateikė transakcinio įsipareigojimo teoriją ir atkreipė dėmesį į organizacinio įsipareigojimo sampratą teigdamas, jog ši koncepcija yra ekonominių motyvų ir racionalumo rezultatas (Mercurio, 2015). Remiantis šia teorija, darbuotojai įsipareigoja organizacijai dėl gaunamos ekonominės naudos (Karmakar, 2020). Kito vienkomponentinio modelio autoriai Porter, et al (1974), dėmesį sukonzentravo ne į ekonomine nauda grįstą įsipareigojimą, bet į nematerialią, psichologinę perspektyvą (Karmakar, 2020). Šiame modelyje teigiama, jog darbuotojo įsipareigojimas pasižymi susitapatinimu su organizacijos vertybėmis ir tikslais, intencija likti organizacijoje ir dėti pastangas, siekiant bendrovės tikslų (Jabari, Ghazzawi, 2019). Anot Kavaliauskienė, (2009), kai kurie tyrėjai remdamiesi Porter et al. (1974) modeliu bandė jį papildyti kitais individo elgseną numatančiais aspektais ir pateikti organizacinio įsipareigojimo šaltinius, tačiau ši konceptualizacija liko jų tyrimų atspirties tašku.

Dvikomponentiniai modeliai buvo sukurti su tikslu atkreipti visuomenės dėmesį į vienkomponentinių modelių spragas (Kavaliauskienė, 2009). Vieni pirmųjų, kurie atskleidė šias spragas buvo Angle, Perry (1981), kurie savo modelyje teigė, kad organizacinio įsipareigojimo

konceptijai priklauso abu komponentai, kurie buvo minimi analizuojant Becker (1960) ir Porter et al. (1974) vienkomponenčius modelius. Tiesa, Angle, Perry (1981), pakoregavo vieno iš komponento apibrėžimą iš ekonominiais mainais grįsto įsipareigojimo į „įsipareigojimą likti organizacijoje“. Dar vieni tyrėjai, kurie pateikė dvikomponentį modelį - Bar-Hayim, Berman (1992). Analizuojant tyrimo rezultatus buvo rasti panašumai su Angle, Perry (1981) modeliu. Tačiau kaip tyrėjai teigia, jų modelio konstrukcija turi kitokius elementus. Bar-Hayim, Berman (1992) modelio komponentai yra aktyvus įsipareigojimas, kuriam būdingas išitraukimas į organizaciją bei tapatinimasis su ja bei pasyvus įsipareigojimas, kurio esminis požymis yra noras likti organizacijoje, kitaip tariant, lojalumas bendrovei. Taigi, galima pastebėti, jog Angle, Perry (1981), lyginant šių dvikomponenčių modelių komponentus, buvo pakeistos sąvokos: vietoje „vertybinis įsipareigojimas“ vartojamas apibrėžimas „aktyvus įsipareigojimas“, vietoje „įsipareigojimas likti organizacijoje“ – „pasyvus įsipareigojimas“.

Vienas iš organizacinio įsipareigojimo trikomponenčių modelių kūrėju buvo Kanter (1968). Jis visuomenei pateikė požiūriu grįstą įsipareigojimo teoriją, teigdamas, jog sanglaudos jausmas prisideda prie žmogaus įsipareigojimo organizacijai (Mercurio, 2015). Kanter (1968) pasiūlė šiuos organizacinio įsipareigojimo komponentus: tęstinumo, sanglaudos ir kontrolės. Autorius nurodė, jog šie trys komponentai, veikdami kaip vienas mechanizmas sukuria aplinką, kurioje darbuotojas jaučiasi labiau įsipareigojęs organizacijai. Iš visų anksčiau sukurtų organizacinio įsipareigojimo modelių, tik Kanter (1968) nurodė, kad visi trys jo pristatyti elementai yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir prisidedantys prie organizacinio įsipareigojimo vystymosi bendrovėse (Kavaliauskienė, 2011).

Kitas, vienas žymiausių ir plačiai naudojamų, trikomponentis modelis yra sukurtas Meyer, Allen (1991). Pasak autorių, organizacinis įsipareigojimas yra sudarytas iš trijų elementų: tęstinio įsipareigojimo, norminio įsipareigojimo ir afekcinio įsipareigojimo. Šios dimensijos yra tarpusavyje susijusios ir darbuotojas vienu metu gali jausti visus tris įsipareigojimus. Meyer, Allen (1991) teigė, jog tai yra skirtingos įsipareigojimo teorijos ir neturėtų būti įvardinamos kaip įsipareigojimo tipai.

4 paveikslas

Organizacinio įsipareigojimo komponentai pagal Meyer, Allen (1991)



Šaltinis: Meyer, Allen (1991).

3 paveiksle parodyta darbuotojo minčių bei jausmų sąsajos su tęstinumo, norminiu ir afekciniu įsipareigojimu atskirai. Tam, kad geriau suvoktume Meyer, Allen (1991) modelio elementus ir jų veikimo principus, analizuosime kiekvieno iš jų reikšmę, pateiktą skirtingų mokslinės literatūros autorių.

Afekcinis/emocinis įsipareigojimas. Anot Meyer, Allen (1991), šis įsipareigojimas pasižymi stipriu darbuotojo noru susitapatinti su organizacija, puoselėti jos vertybes ir tikslus bei emociškai įsitraukti į organizacijos veiklą. Afekciniam darbuotojo įsipareigojimui reikšmingą įtaką daro šie veiksniai: iššūkiai, su kuriais susiduriama darbe, rolės aiškumas, tiesioginių tikslų konkretumas, iš vadovų gaunamas grįžtamasis ryšys, tarpusavio sanglauda bei teisinga kompensacijų bei galimybių sistema (Jabari, Ghazzawi, 2019). Pasak Kavaliauskienė (2011), reziumuojant specializuotą mokslinę literatūrą, darbuotojų emocinis įsipareigojimas dažniausiai atsiskleidžia esant šioms aplinkybėms: labiau decentralizuotoje struktūroje, organizacijoje, kurioje būdinga atvira tarpusavio komunikacija, turint galimybę dalyvauti sprendimų ir planavimo procesuose, sutampant darbuotojo ir organizacijos vertybėms, vyraujant teisingai elgsenai, turint palaikantį vadovą, kuriuo galima pasitikėti. Afekcinis įsipareigojimas, palyginus su kitomis organizacinio įsipareigojimo dimensijomis, yra labiau susijęs

su darbo elgesio pokyčiais. Remiantis atliktais tyrimais, šis įsipareigojimas padeda lengviau nuspėti ir gerinti šiuos organizacijos rodiklius ir jų reikšmes: darbuotojų kaitą, pravaikštas, produktyvumą, organizacijos pilietišką elgesį (Mercurio, 2015).

Tęstinis/nuolatinis įsipareigojimas. Anot Allen, Meyer (1991), šis įsipareigojimas yra paremtas darbuotojo išskaičiavimu. Žmogus vertina alternatyvas ir svarsto galimus nuostolius tuo atveju, jei išeitų iš dabartinės darbovietės. Faloye (2014), kaip cituoja Jabari, Ghazzawi (2019), darbuotojai įsipareigoja organizacijai dėl gaunamo atlygio ir tai nereiškia, kad jie dėl to ims puoselėti bendrovės vertybes ir tikslus. Šios formos įsipareigojimas yra labiau siejamas su darbuotojų kaita, o ne su jų elgsena Kavaliauskienė (2011). Įsipareigoti organizacijai darbuotojus motyvuoja pelnytas statusas, darbo stažas. Šiuos aspektus vertinantys darbuotojai jaučia, kad išėjimo atvejų daug ką prarastų (Singh, Gupta 2015). Pasak Noraazian, Khalip (2016), darbuotojai yra linkę išsiugdyti tęstinį įsipareigojimą, kai suprantama, jog organizacijos palikimo kaina yra per didelė.

Norminis/formalus įsipareigojimas. Pasak Allen, Meyer (1991), tai mažiausiai analizuotas, tačiau vienodai perspektyvus požiūris į įsipareigojimą. Ši dimensija grindžiama darbuotojo noru likti organizacijoje vadovaujantis moraliniu įsipareigojimu, lojalumu ir pareigos jausmu. Randall, Cote (1991), kaip cituoja Noraazian, Khalip (2016), norminis įsipareigojimas yra pagrįstas darbuotojo įsipareigojimui įmonei, kuri į jį investavo. Darbuotojas jaučia moralinę pareigą tęsti darbą bendrovėje, kuri į jo asmeninį tobulėjimą investavo laiko ir pinigų. Ši dimensija yra siejama ne tiek su asmeniniu įsipareigojimu, kiek su suvokiamais aplinkinių lūkesčiais darbuotojo atžvilgiu (Singh, Gupta 2015). Messner (2013), kaip cituoja Jabari, Ghazzawi (2019), darbuotojas, kuris vadovaujasi norminiu įsipareigojimu lieka organizacijoje, nes tai pagal jo suvokimą yra moralinė jo pareiga, neatsižvelgiant į tai koks pasitenkinimo darbo lygmuo yra jaučiamas.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog mokslinėje literatūroje gausu organizacinio įsipareigojimo modelių, kurių plėtojimas vystėsi nuo vieno komponento iki daugiadimensių modelių. Pastebėtina, jog plačiausiai tirtas ir taikomas modelis yra Allen, Meyer (1991), kurio pagrindinės dimensijos yra: afekcinis/emocinis įsipareigojimas, tęstinis/nuolatinis įsipareigojimas bei norminis formalus įsipareigojimas. Šio modelio taikymas organizacijoms bei moksliniai tyrimai tęsiasi iki šiol.

1.3.3. Nuotolinio darbo teorinis aktualizavimas

Darbas nuotoliniu būdu tampa įprastu reiškiniu darbinėje kasdienybėje. Jis pasižymi darbuotojų atliekamu darbu, esant skirtingose geografinėse lokacijose, kaip komunikacijos priemonę naudojant kompiuterinius įrenginius (Raghuram, et. al, 2018). Macrae, (1978); Rose, (2016); Toffler, (1980), kaip cituoja Jackson, (2022), nuotolinis darbas nėra naujai visuomenei pateikta praktika, ji pradėta taikyti organizacijose jau nuo aštuntojo dešimtmečio. Ši darbo forma suteikia darbuotojams daugiau laisvės darbų atlikimo ir vietos atžvilgiu, be nuolatinės tiesioginio vadovo priežiūros (Wojcak, et. al, 2016). Pasak Cekuls, et. al, (2017), nuotolinį darbą galima apibūdinti 3 kriterijais: darbo atlikimo vieta, esanti už darbo vietos ribų, informacinių technologijų naudojimas darbo atlikimui ir komunikacijos technologijų naudojimas, bendravimui su bendradarbiais ir klientais.

Pandemijos įkarštyje nuotolinis darbas tapo privalomu reiškiniu daugumoje organizacijų, darbuotojai neturėjo kito pasirinkimo (Yang, et al, 2021). Žmonės pajautę nuotolinio darbo privalumus nebenorėjo nuolatinio darbo organizacijų biuruose. Epidemija ir jos metu išaugusi technologijų pažanga paskatino hibridinio darbo būdą organizacijose (Peprah, 2023). Bendrovės, kurios taiko šį darbo būdą, suteikia galimybę darbuotojams pagal susitarimą, dalį savo darbo laiko dirbti biure, o kitą laiko dalį atlikti darbus nuotoliniu būdu. Anot González-González, et al, (2022), darbas nuotoliniu būdu darbuotojams suteikia tiesioginių ir netiesioginių naudų: sumažintos kelionių į darbą ir iš jo sąnaudos, lankstus darbo laikas, padidėjęs produktyvumas ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros gerinimas.

Paprastai nuotolinis darbas yra skirstomas pagal darbo valandų skaičių per savaitę. Ši darbo forma dažniausiai skirstoma į tris tipus: darbas iš namų kartą per savaitę, darbas iš namų keletą dienų per savaitę ir darbas nuotoliniu būdu pilnu etatu (Wojcak, et. al, 2016). Anot Nagata et al, (2021), intensyvus nuotolinis darbas (4 ir daugiau dienų per savaitę) neturi sąsajų su dideliu darbuotojų įsitraukimu į darbą. Tačiau mažo (kartas per mėnesį arba kartas per savaitę) ir vidutinio (2-3 dienos per savaitę) nuotolinio darbo intensyvumo ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą yra reikšmingai teigiamas Nagata et al, (2021). Darbuotojai, intensyviai dirbantys nuotoliniu būdu, pasižymi noru priklausyti organizacijai, nes tai atspindi jų intensyvų ir tvarų susitapatinimą su organizacija Belle, et al, (2014). Tinkamai nustatytas ir įgyvendinamas nuotolinio darbo intensyvumas teigiamai veikia tarpusavio santykius ir pasitikėjimą, bendrumo jausmą bei užduočių procesus (Qiu, Dauth, 2021). Anot Cekuls et al, (2017), nuotolinio darbo intensyvumas neturi sąsajų su darbuotojų pasitenkinimu

darbu ir neigiamai veikia darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, tačiau pastebima, jog nuotolinio darbo intensyvumas yra susijęs su padidėjusiu darbuotojų produktyvumu.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog pandemija visuomenėje suformavo platesnį požiūrį į darbą bei darbo vietas. Organizacijos pastebėjusios, jog jų darbuotojai yra nesuinteresuoti grįžti prie senosios darbo pobūdžio tvarkos ėmė taikyti lankstesnę nuotolinio darbo formą, kuri buvo naudojama ir anksčiau, tačiau po pandemijos dar plačiau paplito tarp organizacijų. Efektyvus nuotolinio darbo būdo taikymas priklauso nuo to kaip organizacija ir darbuotojai tarpusavyje komunikuoja ir koks nuotolinio darbo intensyvumas taikomas bendrovėje.

1.4. Lyderystės stilių, darbuotojų motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo ir nuotolinio darbo sąsajos

Šiame poskyryje bus analizuojami darbo autorės nagrinėtų konstrukčių tarpusavio ryšiai. Mokslinėje literatūroje pateiktų tyrimų analizė ir rezultatai bei autorių pastebėjimai padės sukurti aiškų transformacinės bei transakcinės lyderystės stilių, darbuotojų motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo ir nuotolinio darbo konceptualų tyrimo modelį.

Darbuotojų motyvacija yra svarbus faktorius, kuris padeda organizacijai tikslingai siekti užsibrėžtų tikslų. Svarbus veiksnys, darantis įtaką darbuotojų motyvacijai yra lyderystė (Yusup, Maulani, 2023). Cholpassorn et al. (2020) atliko lyderystės stilių ir darbuotojų motyvacijos tyrimą, kurio respondentai buvo Tailando farmacijos pramonės darbuotojai. Tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojai pirmenybę teikia transakciniam lyderystės stiliui. Autoriai išvadose šį rezultatą pagrindžia kaip darbuotojų poreikį būti prižiūrimiems vadovų, bet kartu turėti pakankamai laisvės darbų atlikime. Anot Jacobsen, Andersen, (2017), transakcinis lyderis, naudodamas materialinį ir žodinį atlygį suteikia darbuotojams teigiamą grįžtamąjį ryšį, kuris padeda patenkinti kompetencijos ir pripažinimo poreikį bei taip padidinti vidinę motyvaciją. Anot Yusup, Maulani, (2023), transformacinė lyderystė neabejotinai daro teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai. Remiantis gautais rezultatai, tyrėjai teigia, jog transformaciniai lyderiai turi geresnes savybes už kitus. Tyrėjų įvardintos lyderio savybės buvo šios: autoritetingas, skatinantis ir palaikantis darbuotojus, įkvepiančiai perteikiantis viziją, teikiantis grįžtamąjį ryšį bei pripažįstantis ir vertinantis savo darbuotojus. Nielsen et al. (2018) nurodė, jog verta būtų svarstyti skirtingų lyderystės stilių suderinamumo klausimą. Ši idėja kilo iš gautų tyrimo rezultatų, kurie atskleidė, jog transakcinės lyderystės skirtingi aspektai turi neigiamos įtakos

darbuotojų motyvacijai, o transformacinės lyderystės derinimas su transakcinės lyderystės sąlyginu atlygiu gali teigiamai atsiliiepti darbuotojų motyvacijai Nielsen et al. (2018).

Analizuojant lyderystės stilių ir organizacinio įsipareigojimo ryšį, galima teigti, jog tiek transformacinis, tiek transakcinis vadovavimo stiliai turi teigiamos įtakos darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Afshari, 2020). Anot Garg (2013), kuo labiau transformacinis lyderis sukuria pasitikėjimo, kūrybiškumo ir bendros vizijos atmosferą, tuo daugiau darbuotojai nori arba jaučia pareigą likti organizacijoje. Gillet, Vandenberghe, (2014) taip pat nustatė teigiamą ryšį tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo, teigdami, jog šio stiliaus lyderiai skatina darbuotojus iškelti organizacijos tikslus aukščiau savųjų. Už tai komandos nariai sulaukia pagarbos ir įvertinimo, o tai skiepija jiems pareigos jausmą. Al-Yami, et al (2018) atliktame tyrime buvo nustatyta, jog transformacinė lyderystė turi tiesioginį ryšį su organizaciniu įsipareigojimu ir darbuotojų išlaikymo lygiu, kas turi didelės įtakos pacientų gerovei ir pačios organizacijos gyvybingumui. Kai organizacijoje taikomas transformacinis lyderystės stilius, darbuotojai lengviau susitvarko su stresu ir jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, dėl to didėja organizacinis įsipareigojimas bendrovei (Rachmah, et al 2022). Pasak Lyndon, Rawat, (2015), transformacinė lyderystė ir afekcinis bei norminis įsipareigojimai turi teigiamą ryšį. Pastebima, jog transformacinis vadovavimo stilius su tęstinumu įsipareigojimu turi sąsajų tik tada, kai darbuotojai lyderį suvokia kaip neigiamą aspektą. Long, et al (2016) lyderystės stilių ir afekcinio įsipareigojimo ryšio tyrimas parodė, jog tiek transformacinė tiek transakcinė lyderystė turi teigiamą poveikį emociniui įsipareigojimui, tik pastebima, jog transakcinis vadovavimo stiliaus turimas ryšys yra gerokai silpnesnis palyginus su transformaciniu. Anot Sobaih, et al (2022), transakcinės lyderystės stilius turi teigiamą ir reikšmingą įtaką afekciniam ir norminiam įsipareigojimui. Buvo pastebėta, jog ryšys su tęstiniu įsipareigojimu nebuvo reikšmingas.

Tiriant sąsajas tarp darbuotojų motyvacijos ir organizacinio įsipareigojimo, Bytyqi (2020), nustatė, jog darbuotojų motyvacija turi teigiamos įtakos organizaciniam įsipareigojimui. Autorius, analizuodamas tyrimo rezultatus pastebėjo, jog tinkamai motyvuoti darbuotojai prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo ir jaučia didesnę pasitenkinimą darbu Bytyqi (2020). Afshari, (2020) tyrė kokią įtaką motyvacija turi organizacinio įsipareigojimo puoselėjimui, atsižvelgiant į darbuotojų kultūrinę įvairovę. Gauti rezultatai parodė, jog motyvacija, kuri yra grindžiama darbuotojo asmeninėmis ir kultūrinėmis vertybėmis, gali ugdyti organizacinį įsipareigojimą. Norint padidinti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, vadovai, dirbantis daugiakultūrinėse organizacijose, yra skatinami rasti bendrą darbuotojo ir organizacijos vertybių derinį (Afshari, 2020). Huang, (2015)

atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog vidinė motyvacija turi reikšmingos įtakos organizaciniam įsipareigojimui. Afekcinis ir norminis įsipareigojimas yra teigiamai susiję su vidinę motyvaciją. Autorius pastebi, jog vidinės motyvacija įtaka tęstiniam įsipareigojimui gali skirtis, priklausomai nuo šalies, pavyzdžiui, JAV šis ryšys yra teigiamas, tačiau Kinijoje ryšio tarp šių dviejų veiksnių visai nėra. Pasak Camilleri, et al (2023), darbuotojai vertina vadovų pastangas kurti darnią darbo aplinką, kurioje skatinamas bendradarbiavimas ir atvira organizacinė kultūra. Dėl šios priežasties darbuotojai tapatinasi su organizacija ir jos vertybėmis bei stengiasi prisidėti prie bendrovės efektyvumo didinimo. Martin-Perez, Martin-Cruz, (2015) tyrimo rezultatai parodė, jog vidinis atlygis yra stipriausias veiksnys, lemiantis emocinį darbuotojų įsipareigojimą. Camilleri, et al (2023) tyrimo rezultatai parodė, jog išorinė motyvacija tiesiogiai veikia organizacinį įsipareigojimą. Pasak autorių, vadovų suteikiamos finansinės paskatos turi labai didelės įtakos darbuotojų vidinei motyvacijai. Nazir, et al, (2016) tyrimas atskleidė, jog išorinė motyvacija turi reikšmingą, teigiamą poveikį emociniam ir norminiam įsipareigojimui. Tiriant Kinijos organizacijas buvo nustatyta, jog atlyginimas ir papildomos išmokos yra svarbiausias veiksnys, lemiantis darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Siregar, (2022) tyrimas taip pat patvirtino išorinės motyvacijos įtaką organizaciniam įsipareigojimui.

Analizuojant lyderystės stilių, darbuotojų motyvacijos ir nuotolinio darbo ryšį, buvo pastebėta, jog transformaciniai lyderiai turi teigiamos įtakos motyvacijos, įsitraukimo ir darbuotojų produktyvumo augimui tarp autonomija pasižyminčių darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu. Darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, kurių autonomiškumas buvo mažesnis, pirmenybė teikė transakcinei lyderystei, kuri pasižymi kontrole bei atlygio ir bausmių sistema (Pianese, et al 2022). Brunelle, Fortin, (2021) atliktame tyrime buvo analizuojamas nuotolinio darbo poveikis darbuotojams, remiantis savideterminacijos teorija. Rezultatai parodė, jog nuotoliniu būdu dirbantys žmonės yra labiau patenkinti savo darbu nei žmonės, kurie dirba biure. Autoriai nurodė, jog nuotolinio darbo programos įgyvendinimas didina darbuotojų motyvaciją ir suteikia didesnę pasitenkinimą darbu. González-González, et al, (2022) tyrimo rezultatai atskleidė, jog tinkamas darbuotojų motyvacijos taikymas ir lyderio universitetinis išsilavinimas turi teigiamos įtakos nuotoliniam darbui mažose įmonėse. Wojcak, et al, (2016) atliktas tyrimas parodė, jog nuotolinis darbas gali neigiamai paveikti darbuotojų motyvacija. Darbuotojai, kurie dirba biuruose, turi didesnę galimybę sulaukti paaugštinimo nei dirbantys nuotoliniu būdu, nes vadovai gali stebėti biuro darbuotojų darbus ir pasiekimus esamuoju laiku.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateiktus tyrimus bei jų rezultatus, galima teigti, jog egzistuoja sąsajos tarp transformacinės bei transakcinės lyderystės stilių, darbuotojų motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo ir nuotolinio darbo būdo. Remiantis atlikta mokslinės literatūros bei joje pateiktų tyrimo rezultatų analize, svarbu tinkamai iškelti šio rašto darbo tyrimo hipotezes, siekiant išsiaiškinti konkrečius ryšius tarp tiriamų konstrukto.

2. TRANSFORMACINĖS IR TRANSAKCINĖS LYDERYSTĖS STILIŲ POVEIKIO ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO INTENSYVUMUI, TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo tikslas, konceptualus modelis ir hipotezės

Tyrimo tikslas. Ištirti moderuotą mediaciją tarp transakcinės (X_1) ir transformacinės (X_2) lyderystės stilių, organizacinio įsipareigojimo (Y), darbuotojų motyvacijos (M), ir nuotolinio darbo intensyvumo (W).

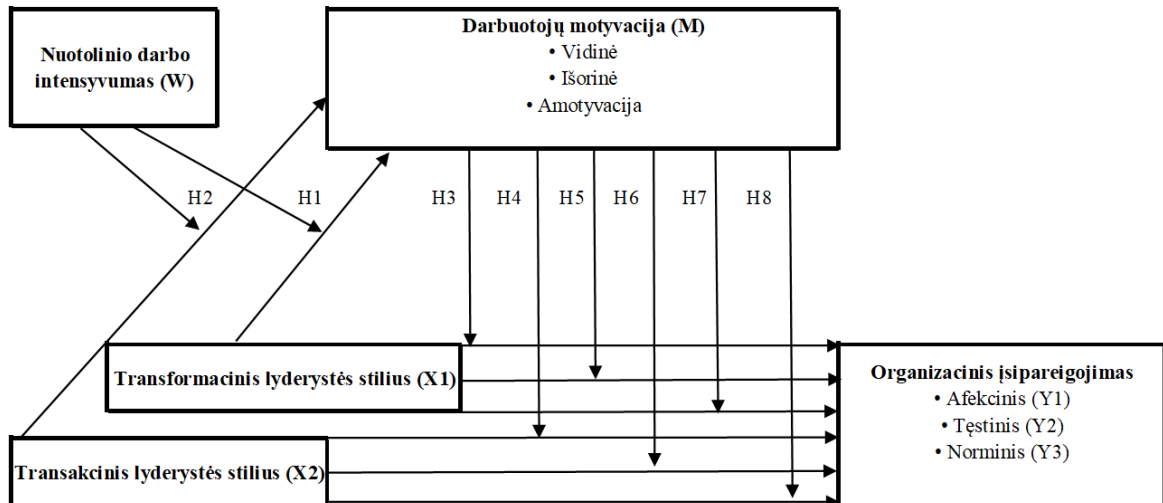
Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti kiek procentų vidutiniškai, viso respondentų darbo laiko, sudaro nuotolinis darbas ir koreliacinės analizės pagalba nustatyti nuotolinio darbo intensyvumo ryšį su transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliais, darbuotojų motyvacija bei organizaciniu įsipareigojimu.
2. Atlikti T-test ir ANOVA reikšmingumo testų ir koreliacinę analizę ir nustatyti lyderystės stilių, organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų motyvacijos ir nuotolinio darbo intensyvumo skirtumus pagal demografines charakteristikas.
3. Atlikti moderacinio poveikio analizę ir nustatyti nuotolinio darbo intensyvumo poveikį ryšiui tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių bei darbuotojų motyvacijos.
4. Mediacinio poveikio analizės pagalba išsiaiškinti ar darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp lyderystės stilių ir organizacinio įsipareigojimo.
5. Atlikti moderuotos mediacijos analizę ir išsiaiškinti ar nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų motyvacijos poveikį tarp transakcinės ir transformacinės lyderystės stilių bei organizacinio įsipareigojimo.

Konceptuali tyrimo struktūra

5 paveikslas.

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo hipotezės

Bronkhorst, Steijn, Vermeeren, (2013) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir transformacinės lyderystės. Autoriai šį ryšį išskyrė į tiesioginį ir netiesioginį. Tiesioginis ryšys paaiškinamas lyderio elgesiu bei jo gebėjimu įkvėpti ir suteikti jėgų siekti daugiau nei buvo planuota. Netiesioginis ryšys siejamas su vizijos pagrindu nustatytais ambicingais pakopiniais tikslais. Transformaciniai lyderiai turi teigiamos įtakos motyvacijos, įsitraukimo ir darbuotojų produktyvumo augimui tarp autonomija pasižyminčių darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu. Morkevičiūtė, Endriulaitienė, (2020) moterų motyvacijos tyrimas parodė, jog transformaciniai lyderiai, kurie suformuoja aiškią viziją, skatina bendradarbiavimą, palaiko ir padeda tobulėti, teigiamai veikia darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją. (Pianese, Errichiello, Cunha, 2022). Pasak Santiago-Torner (2023). Nuotolinio darbo intensyvumas, kaip moderatorius laipsniškai didina teigiamą etinės lyderystės įtaką kūrybiškumui. Nuotolinis darbas sudaro sąlygas mažinti hierarchinį valdymo stilių ir kurti patikimus santykius su darbuotojais. Atsižvelgiant į analizuotų tyrimų rezultatus, keliamos H1a, H1b, H1c, H1d tyrimo modelio hipotezės:

H1 - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų motyvacijos.

H1a - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų vidinės motyvacijos.

H1b - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų išorinės motyvacijos.

H1c - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir amotyvacijos.

Zareen, et al (2015), nustatė reikšmingą ryšį tarp transakcinės lyderystės ir darbuotojų motyvacijos, pasak autorių, darbuotojai motyvuojami galimybe mokytis su nuolatine priežiūra ir kompetencijų tobulinimo perspektyvomis. Adriansyah, et al (2020) atlikto tyrimo rezultatai taip pat parodė, jog egzistuoja teigiamas ir reikšmingas ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir transakcinės lyderystės. Autorių teigimu, kuo labiau didėja transakcinio vadovavimo išraiška, tuo labiau didėja darbuotojų motyvacija ir atvirkščiai. Darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, kurių autonomiškumas buvo mažesnis, pirmenybė teikė transakcinei lyderystei, kuri pasižymi kontrole bei atlygio ir bausmių sistema (Pianese, et al 2022). Atsižvelgiant į analizuotų tyrimų rezultatus, keliamos H2a, H2b, H2c, H2d tyrimo modelio hipotezės:

H2 - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų motyvacijos.

H2a - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų vidinės motyvacijos.

H2b - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų išorinės motyvacijos.

H2c - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir amotyvacijos.

Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, (2010) tyrimo rezultatai atskleidė, jog kuo stipriau išreikštas transformacinės lyderystės stilius, tuo didesnė darbuotojų motyvacija ir jų įsipareigojimas organizacijai. Taip pat tyrimo metu buvo pastebėta, jos stiprėjant darbuotojų motyvacijai, didėja ir organizacinis įsipareigojimas. Azis et al, (2019), tyrimo rezultatai patvirtino, jog transformacinė lyderystė turi teigiamą poveikį darbuotojų vidinei motyvacijai, emociniam įsipareigojimui bei įsitraukimui į darbą. Lyderis, kuris darbuotojams perteikia viziją, rūpinasi jais ir geba efektyviai

bendrauti gali turėti didelės įtakos darbuotojo motyvacijai bei įsipareigojimui. Transformacinė lyderystė gali pagerinti darbuotojų emocinį įsipareigojimą ir darbo rezultatus, kai mediatoriaus darbuotojų įsitraukimo intensyvumas yra aukštesnis. (Jiatong et al 2022). Park et al (2022) tyrimo rezultatai parodė, jog medijuojant aukštam darbuotojų įsitraukimo lygiui, transformacinė lyderystė gali stiprinti emocinį įsipareigojimą ir darbo našumą, kai darbuotojų įsitraukimo lygis yra aukštas. Yang, Yeh, (2018) gauti tyrimo rezultatai atskleidė, jog išorinė motyvacija, kaip mediatorius, daro reikšmingą poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo. Remiantis atliktais tyrimais galima teigti, jog transakcinis lyderystės stilius turi teigiamos įtakos darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Afshari, 2020). Long, et al (2016) lyderystės stilių ir afekcinio įsipareigojimo ryšio tyrimas parodė, jog transakcinė lyderystė turi teigiamą poveikį emociniui įsipareigojimui, tik pastebima, jog transakcinis vadovavimo stiliaus turimas ryšys yra gerokai silpnesnis palyginus su transformaciniu. Pasak Garg, (2013), transakcinė lyderystė turi teigiamą ryšį su norminiu įsipareigojimu. Šio stiliaus lyderis besivadovaujantis aiškių užduočių teikimu bei kontrole, skatina darbuotojus jausti poreikį ir pareigą likti organizacijoje. Remiantis Khan et al (2022) tyrimo rezultatų duomenimis, vidinė motyvacija, kaip mediatorius, daro reikšmingą teigiamą poveikį ryšiui tarp transakcinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo. Atsižvelgiant į analizuotų tyrimų rezultatus keliamos šios hipotezės:

H3 – Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo.

H3a – Darbuotojų vidinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo.

H3b - Darbuotojų išorinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo.

H3c – Amotyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo.

H4 – Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo.

H4a – Darbuotojų vidinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo.

H4b - Darbuotojų išorinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo.

H4c – Amotyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo.

H5 – Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo.

H5a – Darbuotojų vidinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo.

H5b - Darbuotojų išorinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo.

H5c – Amotyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo.

H6 – Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo.

H6a – Darbuotojų vidinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo.

H6b - Darbuotojų išorinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo.

H6c – Amotyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo.

H7 – Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo.

H7a – Darbuotojų vidinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo.

H7b - Darbuotojų išorinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo.

H7c – Amotyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo.

H8 – Darbuotojų motyvacija, medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo.

H8a – Darbuotojų vidinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo.

H8b - Darbuotojų išorinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo.

H8c – Amotyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo.

Nagrinėjant duomenų bazėse esančius mokslinius straipsnius ir kitus šaltinius, buvo pasigesta tyrimų, analizuojančių moderuotą mediaciją tarp nuotolinio darbo intensyvumo, darbuotojų motyvacijos, transakcinio ir transformacinio lyderystės stilių bei organizacinio įsipareigojimo konstrukto. Todėl, atsižvelgiant į anksčiau analizuotų konstrukto tarpusavio ryšius, nuspręsta iškelti tyrimo modelio hipotezes ir jas patikrinti šio rašto darbo tyrimo metu:

H9 - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų motyvacijos, poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo.

H9a - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų vidinės motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo.

H9b - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų išorinės motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo.

H9c - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį amotyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo.

H10 - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo.

H10a - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų vidinės motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo.

H10b - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų išorinės motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo.

H10c - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį amotyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo.

H11 - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo.

H11a - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų vidinės motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo.

H11b - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų išorinės motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo.

H11c - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį amotyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo.

H12 - Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų motyvacijos, poveikį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo.

2.2. Tyrimo instrumentas ir statistiniai metodai

Siekiant ištirti ryšį tarp transakcinės (nepriklausomas kintamasis X1) ir transformacinės (nepriklausomas kintamasis X2) lyderystės stilių, organizacinio įsipareigojimo (priklausomas kintamasis Y), darbuotojų motyvacijos (mediatorius M) bei nuotolinio darbo intensyvumo (moderatorius W), remiantis mokslinėje literatūroje pateiktais klausimynais, buvo sudaryta struktūrizuota anketa (1 Priedas).

Apklauso pradžioje pateikiamas autoriaus prisistatymas, tyrimo tikslas bei nurodoma, jog anketa yra anoniminė ir respondento konfidencialumas yra garantuotas. Anketą sudaro 77 klausimai. Klausimynas yra išskaidytas į 5 dalis. Pirmojoje dalyje esantis kontrolinis klausimas skirtas išsiaiškinti kiek procentų savo darbo laiko, respondentas dirbo nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius. Tuo atveju, jei respondentas nurodo, kad per pastarąjį pusmetį nedirbo nuotoliniu būdu, prašoma anketos toliau nepildyti. Šis klausimas padės ne tik išsiaiškinti respondentų nuotolinio darbo intensyvumą, bet ir padidins tyrimo duomenų tikslumą, tęsiant apklausą tik su tais respondентаis, kurie per nurodytą laikotarpį dirbo nuotoliniu būdu. Klausimas apie nuotolinio darbo intensyvumą buvo iškeltas remiantis Golden et al (2008), kuris nuotolinio darbo intensyvumą vertino pagal tai, kiek procentų per savaitę dirbama nuotoliniu būdu. Antrojoje dalyje pateikiami teiginiai susiję su transformaciniu ir transakciniu lyderystės stiliumi. Trečiojoje dalyje pateikiami organizacinio įsipareigojimo teiginiai. Ketvirtoji dalis skirta motyvacijos teiginiams. Penktojoje dalyje pateikiami demografiniai klausimai, skirti patikrinti respondentų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, išsilavinimą,

patirtį dabartinėje organizacijoje, pareigas, organizacijos dydį ir jos veiklos sritį, kartu gyvenančių asmenų skaičių ir ar namie esama išlaikytinių bei dirbančių nuotoliniu būdu.

2 lentelė

Klausimyno struktūra

Klausimynas	Klausimyno autoriai	Teiginių skaičius
Kontrolinis klausimas	Golden et al (2008)	1
Daugiafaktorinis lyderystės klausimynas (MLQ5X)	Avolio, Bass, Jung (1999)	32
Organizacinio įsipareigojimo klausimynas	Meyer, Allen, Smith (1993)	18
Išorinės ir vidinės motyvacijos klausimynas (SWEIMS)	Kotera, et al (2022)	12
Demografiniai klausimai	Sudaryta autoriaus	10

Šaltinis: sudarytas autoriaus

Empirinio tyrimo metu naudojami konstruktai

Mokslinėje literatūroje konstruktų, naudojamų anketoje, originalai yra pateikti anglų kalba. Siekiant užtikrinti kuo tikslesnį teiginių vertimą iš anglų kalbos į lietuvių kalbą, buvo atliktas dvigubo vertimo procesas. Darbo autorius kreipėsi į vertimų biurą, su tikslu gauti tikslus ir taisyklingus konstruktų teiginių vertimus į lietuvių kalbą. Gavus išverstą medžiagą, darbo autorius dar kartą atliko vertimo procesą, kad įsitikinti ar nedingo originali klausimo esmė. Užbaigus šį procesą buvo atliktos tam tikros korekcijos, siekiant užtikrinti aiškų ir nedviprasmišką konstruktų vertimą į lietuvių kalbą.

Transakcinei ir transformacinei lyderystei matuoti buvo pasirinktas Avolio, Bass, Jung (1999) daugiafaktorinis lyderystės klausimynas (MLQ5X), sudarytas iš 36 teiginių. Šis konstruktas sudarytas iš transformacinės lyderystės, transakcinės lyderystės ir pasyvios lyderystės. Transformacinei lyderystei priskiriami idealizuota įtaka (8 teiginiai), įkvepianti motyvacija (4 teiginiai), intelektinė stimuliacija (4 teiginiai) ir individualus dėmesys (4 teiginiai). Transakcinei lyderystei priskiriama sąlyginis atlygis (4 teiginiai) ir aktyvus valdymas išimties tvarka (4 teiginiai). Pasyviai lyderystei su pasyvaus valdymo pagal išimtį veiksniumi skirti 8 teiginiai. Konstrukto teiginiai

anketoje vertinami 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 - sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Teiginių pavyzdžiai:

- Mano vadovas pabrėžia komandos bendrumo jausmą, siekiant užsibrėžtų tikslų;
- Mano vadovas įvertina moralines ir etines sprendimų pasekmes;
- Aš gerbiu savo vadovą.

Organizaciniam įsipareigojimui matuoti pasirinktas Meyer, Allen, Smith (1993) organizacinio įsipareigojimo klausimynas sudarytas iš 18 teiginių. Šiame klausimyne esantys teiginiai matuoja tris organizacinio įsipareigojimo dimensijas: afekcinį, tęstinį ir norminį įsipareigojimą. Kiekvienam komponentui yra priskirta po 6 teiginius. Šio klausimyno matavimui pasirinktas 7 balų Likerto skalės vertinimas, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – labiau nesutinku, nei sutinku, 4 – nei sutinku, nei nesutinku, 5 – labiau sutinku, nei nesutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai sutinku.

Teiginių pavyzdžiai:

- Būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) likusius karjeros metus praleisti šioje organizacijoje;
- Aš jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties/pačios problemos;
- Aš nesijaučiu, tinkantis (-i) šiai organizacijai.

Darbuotojų motyvacijos dimensijai matuoti pasirinktas Kotera, et al (2022) išorinės ir vidinės motyvacijos klausimynas (SWEIMS). Šį konstruktą sudaro 12 teiginių, kurie yra paskirstyti tarp 6 komponentų: vidinė motyvacija (2 teiginiai), integruota reguliacija (2 teiginiai), identifikuota reguliacija (2 teiginiai), introjekcinė reguliacija (2 teiginiai), išorinis reguliavimas (2 teiginiai) ir amotyvacija (2 teiginiai). Šio klausimyno matavimui pasirinktas 7 balų Likerto skalės vertinimas, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – labiau nesutinku, nei sutinku, 4 – nei sutinku, nei nesutinku, 5 – labiau sutinku, nei nesutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai sutinku.

Teiginių pavyzdžiai:

- Dėl pasitenkinimo, kurį patiriu priimdamas (-a) įdomius iššūkius;
- Dėl pasitenkinimo, kurį patiriu sėkmingai atlikus sudėtingas užduotis;
- Nes tai tapo pagrindine mano asmenybės dalimi.

Siekiant užtikrinti parengto tyrimo instrumento patikimumą, buvo tikrintas pasirinktų konstruktyvų Cronbach alfa. Šis koeficientas parodo konstrukto teiginių rinkinio vidinį suderinamumą. Cronbach alfa koeficiento reikšmės gali svyruoti nuo 0 iki 1. Jei suderinamumas siekia 0,6 skalė tinkama tyrimams. Tačiau dažnai pageidaujama, jog teiginių grupė siektų 0,7 ir daugiau, tam, kad skalę būtų galima laikyti suderinta (Pakalniškienė, 2012).

3 lentelė

Konstruktyvų vidinis suderinamumas

Konstruktas		Konstrukto autorius	Teiginių skaičius	Konstruktyvų autorių Cronbach alfa koeficientas	Tyrimo Cronbach alfa koeficientas
Daugiafaktorinis lyderystės klausimynas (MLQ5X)	Transformacinė lyderystė	Avolio, Bass, Jung (1999)	20	0,77 – 0,95	0,951
	Transakcinė lyderystė		8	0,88 – 0,90	0,789
	Pasyvi lyderystė		4	0,74	0,917
Organizacinio įsipareigojimo klausimynas	Afekcinis įsipareigojimas	Meyer, Allen, Smith (1993)	6	0,87	0,861
	Tęstinis įsipareigojimas		6	0,79	0,706
	Norminis įsipareigojimas		6	0,73	0,826
Išorinės ir vidinės motyvacijos klausimynas (SWEIMS)	Vidinė motyvacija	Kotera, et. al, (2022)	8	0,79 – 0,88	0,922
	Išorinė motyvacija		2	0,84	0,787
	Amotyvacija		2	0,81	0,965

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis Avolio, Bass, Jung (1999); Meyer, Allen, Smith (1993), Kotera, et. al, (2022)

Remiantis, konstruktyvų autorių pateiktomis Cronbach alfa reikšmėmis, visų šio tyrimo konstruktyvų skalių: daugiafaktorinio lyderystės klausimyno, organizacinio įsipareigojimo klausimyno bei išorinės ir vidinės motyvacijos klausimyno, vidinis suderinamumas viršija 0,7, vadinasi kiekvieno iš konstrukto teiginių rinkiniai yra tarpusavyje suderinti ir tinkami naudoti šio rašto darbo empiriniame tyrime. Darbo autorius, gavęs pirmuosius duomenis, apskaičiavo šių konstruktyvų Cronbach alfa, vidinio suderinamumo koeficientą patvirtinimui.

Tyrimo duomenų analizės metodai

Transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikio organizaciniam įsipareigojimui, medijuojant darbuotojų motyvacijai ir moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui tyrimo duomenys sisteminiui ir analizei pasitelkta IBM SPSS Statistics version 29.0 programa. Siekiant tinkamai sutvarkyti ir išanalizuoti tyrimo duomenis bus naudojami šie duomenų analizės metodai:

- **Cronbach alpha analizė.** Šis koeficientas parodo tyrimo instrumento patikimumą. Cronbach alfa koeficiento reikšmės gali svyruoti nuo 0 iki 1. Jei suderinamumas siekia 0,6 skalė tinkama tyrimams. Tačiau dažnai pageidaujama, jog teiginių grupė siektų 0,7 ir daugiau, tam, kad skalę būtų galima laikyti suderinta (Pakalniškienė, 2012).
- **Duomenų aprašomoji statistika.** Šis analizės metodas naudojamas respondentų demografinių charakteristikų pasiskirstymui nustatyti ir interpretuoti.
- **Koreliacinė analizė.** Šis metodas padeda įvertinti kintamųjų tarpusavio tiesines sąsajas ir nustatyti ar tarp jų egzistuoja statistiniai ryšiai. Vidurkiai parodo, kaip konstruktus vertina respondentai. Standartinis nuokrypis parodo respondentų nuomonių sutapimą arba išsiskyrimą.
- **Normalaus skirstinio analizė.** Šioje analizėje naudojami Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk duomenų normalumo testai. Duomenys atitinka normalųjį skirstinį, kai testų $p > 0,05$. Jei ši sąlyga nėra tenkinama, siekiant išsiaiškinti ar duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui, analizuojami asimetrijos ir eksceso koeficientai. Asimetrijos ir eksceso koeficientų vertės yra laikomos priimtinais kai jų vertės yra nuo -2 iki +2 intervale (Almquist, et al., 2019). Jei ši sąlyga tenkinama, laikoma, kad duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui, vadinasi jie yra parametriniai ir tinkami tolimesnei statistinei analizei.
- **T-test ir ANOVA reikšmingumo testai.** Šios analizės atliekamos, siekiant nustatyti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp demografinių charakteristikų ir transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių, darbuotojų motyvacijos organizacinio įsipareigojimo ir nuotolinio darbo intensyvumo. T-test analizė naudojama, siekiant išsiaiškinti statistiškai reikšmingus skirtumus, kai demografinė charakteristika yra sudaryta iš dviejų teiginių. ANOVA analizė skirta nustatyti statistiškai reikšmingus skirtumus, kai demografinė charakteristika turi 3 ir daugiau teiginių.
- **Moderacinio poveikio analizė.** Šis metodas naudojamas, siekiant išsiaiškinti ryšio tarp dviejų kintamųjų stiprumą, kai šis ryšys yra priklausomas nuo trečiojo kintamojo. Moderatorius (W) gali paaiškinti ryšio tarp nepriklausomojo kintamojo (X) ir priklausomojo kintamojo (Y)

stiprumą (Preacher et al 2007). Analizė atliekama naudojant SPSS PROCESS v4.2 by Andrew F. Hayes makrokomandos 7 modelį.

- **Mediacinio poveikio analizė.** Šis metodas naudojamas siekiant išsiaiškinti ar mediatorius (M) perduoda nepriklausomojo kintamojo (X) priežastinį poveikį priklausomam kintamajam (Y) (Preacher et al 2007). Analizė atliekama naudojant SPSS PROCESS v4.2 by Andrew F. Hayes makrokomandos 7 modelį.
- **Moderuotos mediacijos analizė.** Šis analizės metodas naudojamas, siekiant nustatyti ar mediacinis ryšys yra priklausomas nuo moderatoriaus poveikio (Preacher et al 2007). Kitaip tariant ši analizė parodo ar moderatorius veikia netiesioginį mediatoriaus ryšį tarp nepriklausomojo kintamojo ir priklausomojo kintamojo. Analizė atliekama naudojant SPSS PROCESS v4.2 by Andrew F. Hayes makrokomandos 7 modelį.

2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos

Šio magistro baigiamojo darbo empiriniame tyrime respondentais pasirinkti dirbantys Lietuvos gyventojai. Patikimos imties nustatymui buvo pasitelkti užsienio autorių atlikti tyrimai, kurie analizavo panašius ar tuos pačius konstruktus.

4 lentelė

Tyrimo imties nustatymas pagal mokslinės literatūros autorių tyrimus

Tyrimo autoriai	Tyrimo nagrinėjami konstruktai	Imties dydis
Yusup, Maulani, 2023	Transformacinė lyderystė, darbuotojų motyvacija	150
Rachmah, et al, 2022	Transformacinė lyderystė ir organizacinis įsipareigojimas	344
Sobaih, et al, 2022	Transformacinė lyderystė, transakcinė lyderystė, organizacinis įsipareigojimas	406
Bytyqi, 2020	Darbuotojų motyvacija ir organizacinis įsipareigojimas	207
Azis, et al, 2019	Vidinė motyvacija, emocinis įsipareigojimas, transformacinė lyderystė, darbuotojų įsitraukimas	300
Vidurkis		282

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis Yusup, Maulani, (2023), Rachmah, et al, (2022), Sobaih, et al, (2022), Bytyqi, (2020), Azis, et al, (2019).

Atsižvelgiant į mokslinės literatūros autorių atliktuose tyrimuose dalyvavusių respondentų skaičių, apskaičiuotas tyrimo imties vidurkis. Nustatyta, jog šio magistro baigiamojo darbo tyrime reikia surinkti ne mažiau kaip 282 respondentų atsakymus, siekiant gauti patikimus tyrimo rezultatus. Atlikus tyrimo apklausą buvo surinkta 305 respondentų atsakymai, tai yra daugiau nei apskaičiuotas orientacinis imties dydis.

Apklausos anketa buvo suformuota *apklausa.lt* svetainėje. Respondentai buvo pasiekiami anketą platinant elektroniniu paštu, siunčiant laiškus organizacijų administratorėms ir kitiems kontaktiniams asmenims, su prašymu anketa pasidalinti tarp bendrovėje dirbančių asmenų. Taip pat apklausos anketa buvo talpinama socialiniuose tinkluose ir įvairiose juose esančiose grupėse.

3. TRANSFORMACINĖS IR TRANSAKCIINĖS LYDERYSTĖS STILIŲ POVEIKIO ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO INTENSYVUMUI, TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Tyrimo apklausoje, siekiant išsiaiškinti respondentų demografines charakteristikas, buvo užduodami klausimai apie jų lytį, amžių, išsilavinimą, kiek metų dirba dabartinėje organizacijoje, organizacijos dydį, jos veiklos sritį, namų ūkyje gyvenančių asmenų skaičių, išlaikytinius bei kitus namuose nuotoliniu būdu dirbančius asmenis.

5 lentelė

Respondentų demografinės charakteristikos

Demografiniai duomenys	Respondentų skaičius	Procentai
Lytis		
Vyras	142	46,6%
Moteris	163	53,4%
Amžius	305	39,69 (vidurkis)
Išsilavinimas		
Pagrindinis	1	0,3%
Vidurinis	10	3,3%
Aukštasis neuniversitetinis	49	16,1%
Aukštasis universitetinis	245	80,3%
Kita	0	0%
Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje? (metais)	305	7,14 (vidurkis)
Ar užimate vadovaujančias pareigas?		
Taip	136	44,6%
Ne	169	55,4%
Organizacijos, kurioje dirbate dydis		
1 - 9 darbuotojai	20	6,6%

10 – 49 darbuotojai	96	31,5%
50 - 249 darbuotojų	111	36,4%
250 ir daugiau darbuotojų	78	25,6%
Organizacijos veiklos sritis?		
Gamyba	22	7,2%
Paslaugų teikimas	98	32,1%
Mažmeninė prekyba	31	10,2%
Didmeninė prekyba	32	10,5%
Viešasis administravimas	21	6,9%
Švietimas/ kultūra	3	1,0%
Sveikatos apsauga	1	0,3%
IT paslaugos	25	8,2%
Finansai	24	7,9%
Žemės ūkis	7	2,3%
Statyba	14	4,6%
Kita	27	8,9%
Kiek žmonių, įskaitant Jus, gyvena Jūsų namų ūkyje?		
1	49	16,1%
2	90	29,5%
3 ir daugiau	166	54,4%
Ar Jūsų šeimoje yra išlaikytinių (nepilnamečiai vaikai, neįgalūs šeimos nariai ir pan.)?		
Taip	163	53,4%
Ne	142	46,6%
Ar namuose yra kitų žmonių dirbančių nuotoliniu būdu?		
Taip	142	46,6%
Ne	163	53,4%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Atliktos apklausos duomenys parodė, jog iš pagal lytį respondentų pasiskirstymas yra artimas lygybei, vyrai sudarė 46,6%, o moterys 53,4%.

6 lentelė

Amžiaus kaip demografinės charakteristikos vidurkis ir reikšmės

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Amžius	39,69	9,701	21	64

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Remiantis atliktos apklausos demografinių charakteristikų rezultatais, daugiausia respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (80,3%). Pastebima, jog pagrindinį išsilavinimą nurodė tik vienas respondentas (0,3%). Dėl per mažos imties, siekiant tinkamai atlikti demografinių charakteristikų analizę, šio respondento atsakymai buvo prijungti prie vidurinio išsilavinimo kategorijos.

7 lentelė

Darbo stažo dabartinėje darbovietėje kaip demografinės charakteristikos vidurkis ir reikšmės

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Darbo stažas dabartinėje darbovietėje (metais)	7,14	6,918	1	39

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Kalbant apie demografinius klausimus, susijusius su dabartine darbovieta, vadovaujančias pareigas užima 46,6% respondentų, kai tuo tarpu užimančių ne vadovaujančias pozicijas sudarė 55,4% respondentai. Pagal organizacijos dydį dauguma apklaustųjų šiuo metu dirba vidutinio dydžio (36,4%) ir didelėse (25,6%) organizacijose. Pagal organizacijos veiklos sritis didžioji dalis respondentų nurodė dirbantys paslaugų teikiančiose bendrovėse (32,1%). Pastebima, jog sveikatos apsaugoje nurodė dirbantis tik vienas respondentas (0,3%). Dėl per mažos imties, siekiant tinkamai atlikti demografinių charakteristikų analizę, šio respondento atsakymai buvo prijungti prie kita kategorijos.

Demografinių klausimų, susijusių su nuotoliniu darbu, rezultatai parodė, jog daugumoje respondentų namų ūkių gyvena 3 ir daugiau žmonių (54,4%). Atliktos apklausos duomenys parodė, kad respondentų pasiskirstymas, dėl išlaikytinių buvimo šeimoje, yra artimas lygybei. Respondentai turintys šeimoje išlaikytinių sudarė 53,4%, kai tuo tarpu respondentai neturintys išlaikytinių sudarė 46,6%. Kalbant apie namų ūkyje dirbančius kitus asmenis, apklausos rezultatai parodė, jog 46,6% respondentų nuotoliniu būdu dirba su kitais kartu gyvenančiais asmenimis.

3.2. Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas

Siekiant įvertinti tiesines statistines sąsajas tarp nuotolinio darbo intensyvumo, afekcinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimo, transformacinės bei transakcinės lyderystės stilių ir darbuotojų motyvacijos, atliekama koreliacinė analizė kartu su konstrukčių vidurkais ir standartiniais nuokrypiais.

8 lentelė

Konstrukčių vidurkių, standartinių nuokrypių, koreliacijos bei mažiausių ir didžiausių reikšmių duomenys

Kintamieji	V	SN	1	2	3	4	5	6
1.Nuotolinio darbo intensyvumas Min. – 1, Max. - 100	51,17	32,63						
2.Afekcinis įsipareigojimas Min. – 1, Max. - 7	4,90	1,18	0,191*					
3.Tęstinis įsipareigojimas Min. – 1, Max. - 7	3,98	1,01	-0,046					
4.Norminis įsipareigojimas Min. – 1, Max. - 7	4,18	1,16	0,201*					
5.Transformacinė lyderystė Min – 1, Max - 5	3,71	0,67	0,258*	0,591*	0,085	0,438*		
6.Transakcinė lyderystė Min – 1, Max - 5	3,63	0,58	0,142	0,165	0,148	0,325*		
7.Motyvacija Min. – 1, Max. - 7	4,53	0,78	0,051	0,308*	0,358*	0,441*	0,292*	0,311*
8.Vidinė motyvacija Min. – 1, Max. - 7	5,24	1,43	0,268*	0,505*	0,083	0,397*	0,417*	0,140
9.Išorinė motyvacija Min. – 1, Max. - 7	4,78	0,95	0,117	0,404*	0,325*	0,493*	0,360*	0,318*
10.Amotyvacija Min. – 1, Max. - 7	2,84	1,68	-0,350*	-0,484*	0,192*	-0,221*	-0,354*	0,032

Pastabos: V- vidurkis, (SN) – standartinis nuokrypis, min – minimali reikšmė, max – maksimali reikšmė; *p<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Pagal lentelėje pateiktus duomenis matome, jog respondentų nuotolinio darbo vidurkis yra 51,17%. Iš trijų organizacinio įsipareigojimo tipų (afekcinis, tęstinis ir norminis), respondentai aukščiausiai įvertino afekcinį įsipareigojimą ($v=4,90$). Kalbant apie lyderystės stilius, respondentai aukštesnį įvertinimą skyrė transformacinei lyderystei ($v=3,71$). Atsižvelgiant į standartinį nuokrypį tyrimo dalyvių nuomonės labiau išsiskyrė vertinant transformacinę lyderystę ($v=0,67$). Motyvacijos ir jos skirtingų rūšių duomenys parodė, jog respondentai aukščiausiai įvertino vidinę motyvaciją ($v=5,24$). Standartinis nuokrypis rodo, jog tyrimo dalyvių nuomonės labiausiai išsiskyrė vertinant amotyvaciją ($sn=1,68$).

Atlikta koreliacinė analizė parodo, jog egzistuoja teigiamas statistinis ryšys tarp nuotolinio darbo intensyvumo ir afekcinio įsipareigojimo ($r=0,191$), norminio įsipareigojimo ($r=0,201$), transformacinės lyderystės ($r=0,258$), vidinės motyvacijos ($r=0,268$). Nustatytas neigiamas tiesioginis ryšys tarp nuotolinio darbo intensyvumo ir amotyvacijos ($r=-0,350$). Afekcinis įsipareigojimas turi teigiamą statistinį ryšį su transformacinę lyderystę ($r=0,591$), darbuotojų motyvacija ($r=0,308$), vidine motyvacija ($r=0,505$), išorine motyvacija ($r=0,404$). Taip pat analizė parodo, jog egzistuoja neigiamas statistinis ryšys tarp afekcinio įsipareigojimo ir amotyvacijos ($r=-0,484$). Tęstinis įsipareigojimas turi teigiamą statistinį ryšį su darbuotojų motyvacija ($r=0,358$), išorine motyvacija ($r=0,325$) ir amotyvacija ($r=0,192$). Kalbant apie norminį įsipareigojimą, egzistuoja teigiamas statistinis ryšys su transformacine lyderyste ($r=0,438$), transakcine lyderyste ($r=0,325$), darbuotojų motyvacija ($r=0,441$), vidine motyvacija ($r=0,397$), išorine motyvacija ($r=0,493$). Nustatytas neigiamas tiesioginis ryšys tarp norminio įsipareigojimo ir amotyvacijos ($r=-0,221$). Transformacinė lyderystė turi teigiamą statistinį ryšį su darbuotojų motyvacija ($r=0,292$), vidine motyvacija ($r=0,417$) ir išorine motyvacija ($r=0,360$). Tarp transformacinės lyderystės ir amotyvacijos ($r=-0,354$) egzistuoja neigiamas statistinis ryšys. Transakcinė lyderystė turi teigiamą statistinį ryšį su darbuotojų motyvacija ($r=0,311$) ir išorine motyvacija ($r=0,318$). Nustatyta, jog kintamųjų koreliacija yra ganėtinai silpna, tačiau statistiškai reikšminga. Pažymima, jog koreliacinės analizės metu rasti statistiniai ryšiai yra grindžiami sąlyga, jog $p<0,001$ (žr. 2 PRIEDAS).

Atlikus koreliacinę kintamųjų analizę, sekantis tyrimo rezultatų analizės žingsnis yra atlikti duomenų normalumo testą. Norint patikrinti duomenų skirstinio normalumą bus naudojami Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai. Ši analizė padės nustatyti ar tyrimo duomenys yra parametriniai ir tinkamai pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį.

9 lentelė

Duomenų normalumo testo rezultatai

Kintamieji	Kolmogorov - Smirnov		Shapiro - Wilk		Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
	Reikšmė	p	Reikšmė	p		
Nuotolinio darbo intensyvumas	0,130	<0,001	0,918	<0,001	0,033	-1,400
Transformacinė lyderystė	0,094	<0,001	0,975	<0,001	-0,297	-0,174
Transakcinė lyderystė	0,097	<0,001	0,978	<0,001	-0,223	0,560
Afekcinis įsipareigojimas	0,088	<0,001	0,975	<0,001	-0,482	-0,233
Tęstinis įsipareigojimas	0,083	<0,001	0,978	<0,001	0,364	0,800
Norminis įsipareigojimas	0,064	0,004	0,985	0,003	-0,250	-0,395
Darbuotojų motyvacija	0,056	0,021	0,992	0,092	0,060	0,649
Vidinė motyvacija	0,171	<0,001	0,911	<0,001	-0,780	-0,025
Išorinė motyvacija	0,079	<0,001	0,990	0,044	-0,035	0,073
Amotyvacija	0,225	<0,001	0,886	<0,001	0,693	-0,523

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk duomenų normalumo testai parodė, jog iš nagrinėtų 7 kintamųjų tik darbuotojų motyvacija atitinka normalaus skirstinio sąlygas. Likusių 6 kintamųjų $p < 0,05$, vadinasi jų duomenys nėra reikšmingai pasiskirstę. Siekiant išsiaiškinti ar duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui, reikia analizuoti asimetrijos ir eksceso koeficientus. Taip pat remiantis duomenimis reikia parengti ir analizuoti kintamųjų histogramas bei Gauso kreivės išsidėstymą (žr. 3 PRIEDAS). Pasak Almquist, et al., (2019), asimetrijos ir eksceso koeficientų vertės yra laikomos priimtinais kai jų vertės yra nuo -2 iki +2 intervale. Kintamųjų asimetrijos koeficientas svyruoja nuo -0,780 iki 0,693, o eksceso koeficientas nuo -1,400 iki 0,800. Taigi galima teigti, jog duomenys nėra tinkamai pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį, bet yra artimi normaliam pasiskirstymui. Daroma išvada, jog duomenys yra parametriniai ir tinkami tolimesnei statistinei analizei.

3.3. Demografinių charakteristikų poveikis transformaciniam ir transakciniam lyderystės stiliams, darbuotojų motyvacijai, organizaciniam įsipareigojimui ir nuotolinio darbo intensyvumui

Siekiant nustatyti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp demografinių charakteristikų ir transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių, darbuotojų motyvacijos organizacinio įsipareigojimo ir nuotolinio darbo intensyvumo bus naudojami T – test ir ANOVA reikšmingumo testai bei koreliacinė analizė.

Lyties poveikis transformaciniam ir transakciniam lyderystės stiliams, darbuotojų motyvacijai, organizaciniam įsipareigojimui ir nuotolinio darbo intensyvumui

Atlikta T – test analizė parodė, jog **lytis daro poveikį transformacinės lyderystės vertinimui** ($t=-3,507$; $p<0,001$). Moterų transformacinės lyderystės įvertinimo vidurkis ($v=3,83$) yra aukštesnis nei vyrų įvertinimo vidurkis ($v=3,57$). Tai reiškia, kad moterys, palyginus su vyrais, labiau vertina transformacinę lyderystę. Lytis nedaro poveikio transakcinės lyderystės vertinimui ($t=0,914$; $p=0,361$). T-test analizė, vertinant organizacinį įsipareigojimą, parodė jog **lytis turi įtakos afekcinio įsipareigojimo vertinimui** ($t=-2,597$; $p=0,01$). Moterų įvertinimo vidurkis ($v=5,07$) yra aukštesnis už vyrų ($v=4,71$). Tai reiškia, jog moterys yra labiau emociškai įsipareigojusios organizacijai, palyginus su vyrais. Tačiau lytis nedaro poveikio vertinant tęstinį įsipareigojimą ($t=-1,005$; $p=0,316$) ir norminį įsipareigojimą ($t=1,233$; $p=0,218$). Lytis taip pat nedaro poveikio darbuotojų motyvacijos vertinimui ($t=-0,740$; $p=0,460$), vidinės motyvacijos vertinimui ($t=-0,018$; $p=0,986$), išorinės motyvacijos vertinimui ($t=-0,849$; $p=0,397$) ir amotyvacijos vertinimui ($t=-0,133$; $p=0,894$). **Lytis daro poveikį nuotolinio darbo intensyvumui** ($t=2,246$, $p=0,025$). Vyrų nuotolinio darbo intensyvumo vidurkis ($v=55,64\%$) yra didesnis nei moterų ($v=47,28\%$). Vadinasi vyrai daugiau nei puse savo darbo laiko dirba nuotoliniu būdu, kai tuo tarpu moterys nuotoliniu būdu dirba mažiau nei puse viso savo darbo laiko (žr. 4 PRIEDAS).

Amžiaus poveikis transformaciniam ir transakciniam lyderystės stiliams, darbuotojų motyvacijai, organizaciniam įsipareigojimui ir nuotolinio darbo intensyvumui

Atlikta koreliacinė analizė parodė, jog ryšiai tarp amžiaus ir transformacinės lyderystės ($r=-0,027$; $p=0,634$), transakcinės lyderystės ($r=-0,074$; $p=0,200$), afekcinio įsipareigojimo ($r=0,102$; $p=0,076$), norminio įsipareigojimo ($r=0,009$; $p=0,873$), darbuotojų motyvacijos ($r=0,003$; $p=0,965$),

vidinės motyvacijos ($r=-0,032$; $p=0,578$), išorinės motyvacijos ($r=0,020$; $p=0,727$) ir amotyvacijos ($r=-0,011$; $p=0,849$) nėra statistiškai reikšmingi. Tačiau **egzistuoja teigiamas silpnas statistinis ryšys tarp amžiaus ir tęstinio įsipareigojimo** ($r=0,146$; $p=0,011$) ir **neigiamas silpnas statistinis ryšys tarp amžiaus ir nuotolinio darbo intensyvumo** ($r=-0,138$; $p=0,016$) (žr. 4 PRIEDAS).

Išsilavinimo poveikis transformaciniam ir transakciniam lyderystės stiliams, darbuotojų motyvacijai, organizaciniam įsipareigojimui ir nuotolinio darbo intensyvumui

Atlikta ANOVA analizė parodė, jog skirtumas nėra statistiškai reikšmingas tarp išsilavinimo ir transformacinės lyderystės ($F=0,904$; $p=0,406$), afekcinio įsipareigojimo ($F=0,203$; $p=0,817$), tęstinio įsipareigojimo ($F=0,372$; $p=0,690$), norminio įsipareigojimo ($F=0,140$; $p=0,869$), darbuotojų motyvacijos ($F=1,812$; $p=0,165$), vidinės motyvacijos ($F=0,316$; $p=0,729$) ir išorinės motyvacijos ($F=0,905$; $p=0,406$). Tačiau analizė parodė, jog **statistiškai reikšmingas skirtumas egzistuoja tarp išsilavinimo ir transakcinės lyderystės vertinimo** ($F=5,957$; $p=0,003$). Respondentai turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ($v=3,89$) aukščiau vertina transakcinį lyderystės stilių, nei aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai ($v=3,58$). **Išsilavinimas daro poveikį amotyvacijos vertinimui** ($F=4,813$; $p=0,009$). Respondentai turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ($v=3,43$) aukščiau vertina amotyvaciją, nei aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai ($v=2,69$). Tai reiškia, kad neuniversitetinį išsilavinimą turintys asmenys yra nemotyvuoti arba jaučia motyvacijos stoka, kai tuo tarpu universitetinį išsilavinimą turinčių asmenų vidurkis rodo, jog jie šiomis savybėmis nepasižymi. Taip pat **išsilavinimas daro poveikį nuotolinio darbo intensyvumui** ($F=3,899$; $p=0,021$). Respondentai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą daugiau savo darbo laiko dirba nuotoliniu būdu ($v=53,67\%$), kai tuo tarpu respondentai turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą nuotoliniu būdu dirba mažiau ($v=42,24\%$) (žr. 4 PRIEDAS).

Darbo stažo dabartinėje organizacijoje poveikis transformaciniam ir transakciniam lyderystės stiliams, darbuotojų motyvacijai, organizaciniam įsipareigojimui ir nuotolinio darbo intensyvumui

Atlikta koreliacinė analizė parodė ryšiai tarp darbo stažo dabartinėje organizacijoje ir transformacinės lyderystės ($r=0,021$; $p=0,709$), norminio įsipareigojimo ($r=-0,010$; $p=0,865$), darbuotojų motyvacijos ($r=0,980$; $p=0,577$), vidinės motyvacijos ($r=0,001$; $p=0,980$), išorinės motyvacijos ($r=0,044$; $p=0,447$), amotyvacijos ($r=-0,011$; $p=0,855$) ir nuotolinio darbo intensyvumo ($r=-0,075$; $p=0,193$) nėra statistiškai reikšmingi. Tačiau **egzistuoja neigiamas silpnas statistinis**

ryšys tarp darbo stažo ir transakcinės lyderystės ($r=-0,140$; $p=0,015$) ir teigiami silpni statistiniai ryšiai su afekciniu įsipareigojimu ($r=0,210$; $p<0,001$) ir tęstiniu įsipareigojimu ($r=0,247$; $p<0,001$).

Užimamų pareigų poveikis transformaciniam ir transakciniam lyderystės stiliams, darbuotojų motyvacijai, organizaciniam įsipareigojimui ir nuotolinio darbo intensyvumui

Atlikta T – test analizė parodė, jog vadovaujančias pozicijas užimantys respondentai aukščiau vertina afekcinį, norminį įsipareigojimus ir darbuotojų motyvaciją bei jos latentinius veiksnius: vidinę ir išorinę motyvaciją (žr. 11 lentelę).

10 lentelė

Užimamų pareigų, lyderystės stilių, darbuotojų motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo ir nuotolinio darbo intensyvumo T – test analizės rezultatai

	Vadovai	Kitos pareigos	t reikšmė	p reikšmė
	Vidurkis			
Transformacinė lyderystė	3,64	3,76	-1,554	0,121
Transakcinė lyderystė	3,65	3,61	0,592	0,555
Afekcinis įsipareigojimas	5,06	4,78	2,014	0,045
Tęstinis įsipareigojimas	4,03	3,93	0,899	0,369
Norminis įsipareigojimas	4,50	3,93	4,316	<0,001
Darbuotojų motyvacija	4,65	4,44	2,543	0,012
Vidinė motyvacija	5,49	5,04	2,791	0,006
Išorinė motyvacija	4,95	4,64	2,896	0,004
Amotyvacija	2,64	2,99	-1,854	0,065
Nuotolinio darbo intensyvumas	52,90	49,79	0,827	0,409

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Organizacijos dydžio poveikis transformaciniam ir transakciniam lyderystės stiliams, darbuotojų motyvacijai, organizaciniam įsipareigojimui ir nuotolinio darbo intensyvumui

Atlikta ANOVA analizė parodė, jog skirtumas nėra statistiškai reikšmingas tarp organizacijos dydžio ir transakcinės lyderystės ($F=0,558$; $p=0,643$), afekcinio įsipareigojimo ($F=1,832$; $p=0,141$), norminio įsipareigojimo ($F=1,986$; $p=0,116$), darbuotojų motyvacijos ($F=1,833$; $p=0,141$), išorinės motyvacijos ($F=2,361$; $p=0,071$), nuotolinio darbo intensyvumo ($F=1,426$; $p=0,235$). Tačiau analizė

atskleidė, jog **egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp organizacijos dydžio ir transformacinės lyderystės vertinimo** ($F=6,008$; $p<0,001$). Aukščiausiai transformacinę lyderystę vertina labai mažose organizacijose dirbantys respondentai ($v=3,99$), kiek žemesnį įvertinimą skiria didelėse organizacijose dirbantys respondentai ($v=3,77$), vidutinių organizacijų darbuotojai transformacinę lyderystę vertina žemiausiai ($v=3,51$). **Poveikis daromas ir tęstinio įsipareigojimo vertinimui** ($F=3,360$; $p=0,019$). Labai mažų organizacijų darbuotojų tęstinio įsipareigojimo vertinimo vidurkis ($v=4,48$) yra aukštesnis nei darbuotojai dirbančių mažose organizacijose ($v=3,77$). **Organizacijos dydis taip pat turi įtakos vidinės motyvacijos vertinimui** ($F=3,211$; $p=0,023$). Respondentų, dirbančių labai mažose organizacijose vidinės motyvacijos vertinimo vidurkis ($v=6,100$) yra aukštesnis nei vidutinėse įmonėse dirbančių ($v=5,12$) ir didelėse įmonėse dirbančių darbuotojų ($v=5,07$). **Poveikis taip pat daromas amotyvacijos vertinimui** ($F=3,781$; $p=0,011$). Vidutinio dydžio organizacijų darbuotojai skiria aukštesnį vertinimą amotyvacijai ($v=3,22$) kai tuo tarpu mažų organizacijų darbuotojų įvertinimo vidurkis yra gerokai mažesnis ($v=2,52$) (žr. 4 PRIEDAS).

Organizacijos veiklos srities poveikis transformaciniam ir transakciniam lyderystės stiliams, darbuotojų motyvacijai, organizaciniam įsipareigojimui ir nuotolinio darbo intensyvumui

Atlikta ANOVA analizė parodė, jog skirtumas nėra statistiškai reikšmingas tarp organizacijos veiklos srities ir transakcinės lyderystės ($F=1,001$; $p=0,434$), afekcinio įsipareigojimo ($F=0,370$; $p=0,959$), tęstinio įsipareigojimo ($F=1,692$; $p=0,082$), darbuotojų motyvacijos ($F=1,092$; $p=0,368$), vidinės motyvacijos ($F=1,050$; $p=0,401$), išorinės motyvacijos ($F=1,245$; $p=0,262$) ir amotyvacijos ($F=0,728$; $p=0,698$). Tačiau analizė parodė, jog **egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys su transformacinės lyderystės vertinimu** ($F=2,484$; $p=0,007$), **norminio įsipareigojimo vertinimu** ($F=1,914$; $p=0,043$) ir **nuotolinio darbo intensyvumo vertinimu** ($F=2,769$; $p=0,003$). IT srityje dirbantys respondentai didesnę savo darbo laiką dirba nuotoliniu būdu ($v=69,60\%$) nei gamybos srityje dirbantys ($v=32,36\%$) ir kitose veiklos srityse dirbantys respondentai ($v=37,86\%$) (žr. 4 PRIEDAS).

Namų ūkio sudėties poveikis transformaciniam ir transakciniam lyderystės stiliams, darbuotojų motyvacijai, organizaciniam įsipareigojimui ir nuotolinio darbo intensyvumui

Atlikta ANOVA analizė parodė, jog skirtumas nėra statistiškai reikšmingas tarp namų ūkyje gyvenančių asmenų skaičiaus ir transformacinės lyderystės ($F=1,125$; $p=0,326$), transakcinės lyderystės ($F=1,938$; $p=0,146$), afekcinio įsipareigojimo ($F=1,001$; $p=0,369$), tęstinio įsipareigojimo ($F=1,091$; $p=0,337$), norminio įsipareigojimo ($F=1,625$; $p=0,199$), darbuotojų motyvacijos ($F=0,744$; $p=0,476$), vidinės motyvacijos ($F=0,705$; $p=0,495$), išorinės motyvacijos ($F=0,325$; $p=0,723$), amotyvacijos ($F=2,375$; $p=0,095$) ir nuotolinio darbo intensyvumo ($F=1,080$; $p=0,341$) (žr. 4 PRIEDAS).

Išlaikytinių skaičiaus šeimoje poveikis transformaciniam ir transakciniam lyderystės stiliams, darbuotojų motyvacijai, organizaciniam įsipareigojimui ir nuotolinio darbo intensyvumui

T-test analizė parodė, jog išlaikytinių skaičius šeimoje nedaro skirtumo transformacinės lyderystės vertinimui ($t=-1,548$; $p=0,123$), afekcinio įsipareigojimo vertinimui ($t=0,966$; $p=0,335$), tęstinio įsipareigojimo vertinimui ($t=-1,942$; $p=0,053$), norminio įsipareigojimo vertinimui ($t=-0,345$; $p=0,730$), darbuotojų motyvacijos vertinimui ($t=-1,579$; $p=0,115$), vidinės motyvacijos vertinimui ($t=0,178$; $p=0,859$), išorinės motyvacijos vertinimui ($t=-0,981$; $p=0,327$) ir nuotolinio darbo intensyvumo vertinimui ($t=-1,546$; $p=0,123$). Tačiau **egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas transakcinės lyderystės vertinimui** ($t=-2,375$; $p=0,018$). Respondentai, kurie savo šeimoje neturi išlaikytinių transakcinę lyderystę vertina aukščiau ($v=3,71$) nei tie, kurie šeimoje išlaikytinių neturi ($v=3,56$). Taip pat **daromas poveikis amotyvacijos vertinimui** ($t=-2,320$; $p=0,021$). Respondentai, kurių šeimoje nėra išlaikytinių, amotyvacija vertina aukščiau ($v=3,08$) už respondentus, kurie šeimoje turi išlaikytinių ($v=2,63$). Tai reiškia, kad respondentai neturintys išlaikytinių jaučiasi labiau nemotyvuoti (žr. 4 PRIEDAS).

Kitų namuose dirbančių nuotoliniu būdu poveikis transformaciniam ir transakciniam lyderystės stiliams, darbuotojų motyvacijai, organizaciniam įsipareigojimui ir nuotolinio darbo intensyvumui

T-test analizė parodė, jog išlaikytinių skaičius šeimoje nedaro statistiškai reikšmingo skirtumo transformacinės lyderystės vertinimui ($t=-0,821$; $p=0,412$), transakcinės lyderystės vertinimui ($t=0,326$; $p=0,744$), afekcinio įsipareigojimo vertinimui ($t=0,073$; $p=0,942$), tęstinio įsipareigojimo vertinimui ($t=1,193$; $p=0,234$), darbuotojų motyvacijos vertinimui ($t=-1,031$; $p=0,303$), vidinės motyvacijos vertinimui ($t=0,544$; $p=0,587$), išorinės motyvacijos vertinimui ($t=-0,838$; $p=0,402$),

amotyvacijos vertinimui ($t=-1,434$; $p=0,153$) ir nuotolinio darbo intensyvumo vertinimui ($t=1,906$; $p=0,058$). Tačiau **egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas, vertinant norminį įsipareigojimą** ($t=1,997$; $p=0,047$). Respondentai, kurių namuose yra kitų asmenų dirbančių nuotoliniu būdu, aukščiau vertina norminį įsipareigojimą ($v=4,33$), kai tuo tarpu respondentų, kurie namuose nuotoliniu būdu dirba vieni, įvertinimas yra žemesnis ($v=4,06$) (žr. 4 PRIEDAS).

3.4. Transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių poveikis organizaciniam įsipareigojimui medijuojant darbuotojų motyvacijai ir moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui analizė

Siekiant nustatyti ryšius tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių, organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų motyvacijos ir nuotolinio darbo intensyvumo bus naudojama SPSS PROCESS v4.2 by Andrew F. Hayes makrokomanda. Šiame tyrime bus naudojamas minėto įskiepio 7 modelis, kuris atitinka tyrimo konceptualų modelį – moderuotą mediaciją (Hayes, 2013). Šiame tyrime atliekamų ir nagrinėjamų analizių eiliškumas:

- 1) Nuotolinio darbo intensyvumo (W) moderacinio poveikio ryšiui tarp transformacinės (X_1) ir transakcinės (X_2) lyderystės stilių ir darbuotojų motyvacijos (M) analizė.
- 2) Darbuotojų motyvacijos (M) mediacinio poveikio ryšiui tarp transformacinės (X_1) ir transakcinės (X_2) lyderystės stilių ir organizacinio įsipareigojimo (Y) analizė.
- 3) Moderuotos mediacijos analizė tarp transformacinės (X_1) ir transakcinės (X_2) lyderystės stilių, organizacinio įsipareigojimo (Y), darbuotojų motyvacijos (M) ir nuotolinio darbo intensyvumo (W).

3.4.1. Nuotolinio darbo intensyvumo moderacinio poveikio ryšiui tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir darbuotojų motyvacijos analizė

Pasak Preacher et al (2007), kai ryšio tarp dviejų kintamųjų stiprumas priklauso nuo trečiojo kintamojo, tai vadinama moderacija. Moderatorius (W) gali paaiškinti ryšio tarp nepriklausomojo kintamojo (X) ir priklausomojo kintamojo (Y) stiprumą. Šiame tyrime bus atliekama moderacijos analizė, kurioje nepriklausomi kintamieji (X) transformacinė ir transakcinės lyderystė, priklausomi kintamieji (Y) darbuotojų motyvacija, vidinė motyvacija, išorinė motyvacija ir amotyvacija bei moderatorius (W) nuotolinio darbo intensyvumas.

11 lentelė

Nuotolinio darbo intensyvumo moderacinio poveikio ryšiui tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės ir darbuotojų motyvacijos analizės rezultatai

Moderatorius (W)	Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Moderatoriaus ir nepriklausomo kintamojo efektas			Moderacinis efektas		
			R ²	F	p	ΔR ²	F	p
Nuotolinio darbo intensyvumas	Transformacinė lyderystė	Darbuotojų motyvacija	0,0890	9,8045	0,0000	0,0032	1,0483	0,3067
		Vidinė motyvacija	0,2113	26,8832	0,0000	0,0098	3,7320	0,0543
		Išorinė motyvacija	0,1305	15,0577	0,0000	0,001	0,0411	0,8396
		Amotyvacija	0,2438	32,3525	0,0000	0,0468	18,6328	0,0000
	Transakcinė lyderystė	Darbuotojų motyvacija	0,1020	11,3927	0,0000	0,0051	1,7153	0,1913
		Vidinė motyvacija	0,0825	9,0234	0,0000	0,0002	0,0808	0,7764
		Išorinė motyvacija	0,1305	15,0577	0,0000	0,0001	0,0411	0,8396
		Amotyvacija	0,1318	15,2302	0,0000	0,0024	0,8210	0,3656

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Atliktos analizės rezultatai parodė, jog šiame tyrime egzistuoja 2 statistiškai reikšmingos moderacijos. Pirmoji teigia, jog nuotolinio darbo intensyvumas paaiškina ryšį tarp transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos ($F=26,8832$; $p=0,0000$). Remiantis determinacijos koeficientu ($R^2=0,2113$), galima teigti, jog transformacinė lyderystė, nuotolinio darbo intensyvumas ir moderacinis efektas, paaiškina 21,13% vidinės motyvacijos. Moderacinio efekto determinacijos koeficiento pokytis $\Delta R^2 = 0,0098$ parodo, jog nuotolinio darbo intensyvumas kaip moderatorius padeda geriau paaiškinti transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos ryšį 0,98% ($F=3,7320$; $p=0,0543$). Antroji, pasitvirtinusi moderacija teigia, jog nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir amotyvacijos ($F=32,3525$; $p=0,0000$). Determinacijos koeficientas ($R^2=0,2438$) parodo, jog transformacinė lyderystė, nuotolinio darbo intensyvumas ir moderacinis efektas, paaiškina 24,38% amotyvacijos. Moderacinio efekto determinacijos koeficiento pokytis $\Delta R^2 = 0,0468$ parodo, jog nuotolinio darbo intensyvumo kaip moderatoriaus įtraukimas į modelį pagerina transformacinės lyderystės ir amotyvacijos ryšį 4,68% ($F=18,6328$; $p=0,0000$).

Išsiaiškinus, jog tyrime egzistuoja 2 statistiškai reikšmingos moderacijos, kitas analizės žingsnis regresijos lygčių analizė pagal moderatoriaus reikšmių poveikį - respondentų darbo nuotoliniu būdu intensyvumo pasiskirstymą. Bus analizuojamos trijų regresijos lygčių suvestinė, kai respondentų nuotolinio darbo intensyvumas mažas (18,54%), vidutinis (51,17%) ir didelis (83,80%) (žr. 15 lentelę).

12 lentelė

Moderatoriaus reikšmių poveikis regresiniam ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos

Nuotolinio darbo intensyvumas	Efektas	SE	t	p	LLCI	ULCI
18,5456	0,9227	0,1311	7,0373	0,0000	0,6647	1,1808
51,1738	0,7046	0,1217	5,7916	0,0000	0,4652	0,9440
83,8019	0,4865	0,1947	2,4986	0,0130	0,1033	0,8696

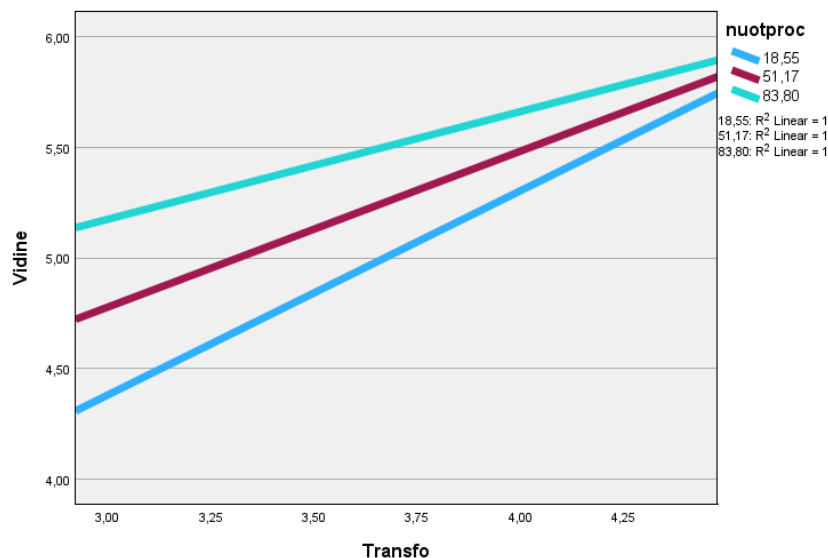
Pastabos: SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Regresinių lygčių duomenis rodo, jog ryšys tarp transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos, esant skirtingoms moderatoriaus reikšmėms, yra statistiškai reikšmingas. Tai galima matyti pagal efekto, t, $p < 0,05$ ir pasikliautinių intervalų reikšmes. Regresijos koeficientas parodo, jog nepaisant nuotolinio darbo intensyvumo reikšmės, poveikis šiam ryšiui yra visada teigiamas. Tačiau pastebima, jog kuo didesnis nuotolinio darbo intensyvumas, tuo labiau mažėja moderatoriaus poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos.

6 paveikslas.

Moderacinio efekto ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos diagrama



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Pateikta diagrama patvirtina moderacinį efektą, nes pagal linijų išsidėstymą galima matyti, kad kintant transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos reikšmėms, linijos susikirstų. Skirtingos linijų spalvos rodo skirtingas moderatoriaus reikšmes ir jų efektą ryšiui tarp kintamųjų. Mėlyna linija rodo, jog kuo mažesnis nuotolinio darbo intensyvumas, tuo didesnę poveikį daro transformacinė lyderystė vidinei motyvacijai. Žiūrint žalią liniją, atvirkščiai – kuo didesnis nuotolinio darbo intensyvumas tuo transformacinės lyderystės poveikis vidinei motyvacijai silpnėja.

13 lentelė

Moderatoriaus reikšmių poveikis regresiniam ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir amotyvacijos

Nuotolinio darbo intensyvumas	Efektas	SE	t	p	LLCI	ULCI
18,5456	-1,0380	0,1509	-6,8833	0,0000	-1,3359	-0,7419
51,1738	-0,4778	0,1400	-3,4123	0,0007	-0,7534	-0,2023
83,8019	0,0832	0,2241	0,3711	0,7108	-0,3578	0,5242

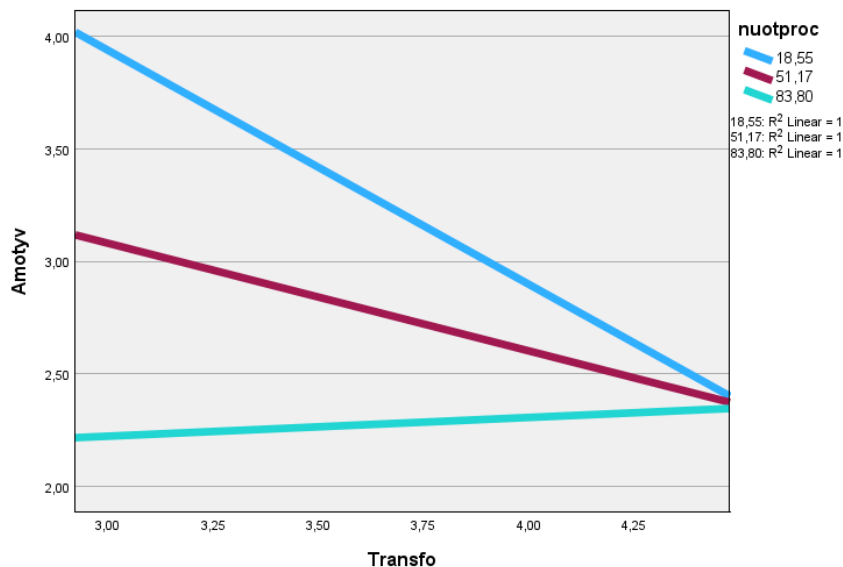
Pastabos: SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Transformacinės lyderystės poveikio amotyvacijai, moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui detalesnei analizei taip pat bus nagrinėjamos regresinės lygtys (žr. 15 lentelę). Pagal pateiktus duomenis matome, jog statistiškai reikšmingas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir amotyvacijos yra esant mažam (18,54%) nuotolinio darbo intensyvumui ($t=-6,8833$; $p=0,0000$) ir vidutiniam (51,17%) nuotolinio darbo intensyvumui ($t=-3,4123$; $p=0,0007$). Tačiau esant dideliame (83,80%) nuotolinio darbo intensyvumui efektas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir amotyvacijos nėra statistiškai reikšmingas ($t=0,3711$; $p=0,7108$). Regresijos koeficientas parodė, jog esant mažam ir vidutiniam nuotolinio darbo intensyvumui, efektas yra neigiamas. Didėjant nuotolinio darbo intensyvumui moderacinis efektas mažėja.

7 paveikslas.

Moderacinio efekto ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir amotyvacijos diagrama



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Pateiktoje diagramoje matyti, jog linijos sueina ir esant kitoms transformacinės lyderystės ir amotyvacijos reikšmėms susikirs. Tai reiškia, kad moderacinis efektas egzistuoja. Žalioji linija, atitinkanti didelį nuotolinio darbo intensyvumą, yra beveik horizontali, tai pagrindžia regresinės analizės rezultatus, kurie teigia jog esant dideliame nuotolinio darbo intensyvumui efektas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir amotyvacijos nėra statistiškai reikšmingas. Mažo ir vidutinio nuotolinio darbo intensyvumo linijų judėjimo kryptis parodo neigiamą moderacinį efektą. Taip pat matyti, kad mažo nuotolinio darbo intensyvumo linija yra statesnė už vidutinio nuotolinio darbo intensyvumo

liniją. Tai reiškia, jog esant mažam nuotolinio darbo intensyvumui, didėjant transformacinės lyderystės poveikiui, mažėja amotyvacija. Didėjant nuotolinio darbo intensyvumui šis poveikis amotyvacijai silpnėja.

Apibendrinant nuotolinio darbo intensyvumo moderacinio poveikio ryšiams tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės bei darbuotojų motyvacijos analizę, pastebima, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos, moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui ir statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir amotyvacijos moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui. Atlikus moderacinio poveikio analizę tikrinamos hipotezės (žr. 17 lentelę).

14 lentelė

Nuotolinio darbo intensyvumo moderacinio poveikio hipotezių tikrinimas

Nr.	Hipotezė	Rezultatas
H1	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų motyvacijos	Atmesta
H1a	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų vidinės motyvacijos.	Patvirtinta
H1b	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų išorinės motyvacijos	Atmesta
H1c	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir amotyvacijos.	Patvirtinta
H2	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų motyvacijos	Atmesta
H2a	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų vidinės motyvacijos	Atmesta
H2b	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų išorinės motyvacijos	Atmesta
H2c	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir amotyvacijos	Atmesta

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

3.4.2. Darbuotojų motyvacijos mediacinio poveikio ryšiui tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir afekcinio įsipareigojimo analizė.

Anot Preacher et al (2007) mediacija dar kitaip vadinama netiesioginiu poveikiu, atsiranda, kai nepriklausomojo kintamojo (X) priežastinį poveikį priklausomam kintamajam (Y) perduoda mediatorius (M). Kitaip tariant X veikia Y, nes X veikia M, o M atitinkamai veikia Y. Šiame tyrime bus atliekama mediacinio poveikio analizė, kurioje nepriklausomi kintamieji (X) transformacinė ir

transakcinės lyderystė, priklausomi kintamieji (Y) afekcinis, tęstinis ir norminis įsipareigojimai, o mediatorius (M) darbuotojų motyvacija, vidinė motyvacija, išorinė motyvacija ir amotyvacija.

Kadangi buvo atliktos 24 mediacijos analizės su skirtingais kintamaisiais ir jų latentiniais veiksniais, jų rezultatai, tiesioginis ir netiesioginis poveikiai bus analizuojami blokais pagal organizacinio įsipareigojimo latentinius veiksnius: afekcinį, tęstinį ir norminį įsipareigojimus.

15 lentelė

Tiesioginis transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikis afekciniam įsipareigojimui

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Mediatorius (M)	Efektas	SE	t	p	LLCI	ULCI
Transformacinė lyderystė	Afekcinis įsipareigojimas	Darbuotojų motyvacija	0,9609	0,0838	11,4665	0,0000	0,7960	1,1258
		Vidinė motyvacija	0,8079	0,0838	9,6355	0,0000	0,6429	0,9729
		Išorinė motyvacija	0,8975	0,0844	10,6345	0,0000	0,7314	1,0636
		Amotyvacija	0,8416	0,0811	10,3815	0,0000	0,6821	1,0011
Transakcinė lyderystė		Darbuotojų motyvacija	0,1567	0,1175	1,3339	0,1832	-0,0745	0,3879
		Vidinė motyvacija	0,1969	0,1020	1,9311	0,0544	-0,0038	0,3976
		Išorinė motyvacija	0,0830	0,1134	0,7322	0,4646	-0,1401	0,3062
		Amotyvacija	0,3692	0,1008	3,6611	0,0003	0,1707	0,5676

Pastabos: SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Analizuojant transformacinės lyderystės tiesioginio poveikio afekciniam įsipareigojimui rezultatus, matyti, jog yra statistiškai reikšmingas poveikis, esant darbuotojų motyvacijai, vidinei motyvacijai, išorinei motyvacijai ir amotyvacijai ($p=0,0000$). Transakcinė lyderystė tiesiogiai veikia afekcinį įsipareigojimą, esant amotyvacijai ($p=0,0003$).

16 lentelė

Netiesioginis transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikis afekciniam įsipareigojimui

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Mediatorius (M)	Moderatorius (W)	Efektas	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Transformacinė lyderystė	Afekcinis įsipareigojimas	Darbuotojų motyvacija	18,5456	0,0684	0,0372	0,0003	0,1468
			51,1738	0,0835	0,0396	0,0006	0,1593
			83,8019	0,0986	0,0515	-0,0026	0,1997
		Vidinė motyvacija	18,5456	0,2376	0,0610	0,1247	0,3663
			51,1738	0,1814	0,0448	0,1008	0,2750
			83,8019	0,1253	0,0585	0,0111	0,2459
		Išorinė motyvacija	18,5456	0,1338	0,0473	0,0476	0,2328
			51,1738	0,1382	0,0472	0,0505	0,2362
			83,8019	0,1425	0,0604	0,0321	0,2695
		Amotyvacija	18,5456	0,2288	0,0518	0,1326	0,3359
			51,1738	0,1052	0,0383	0,0331	0,1863
			83,8019	-0,0183	0,0681	-0,1654	0,1064
Transakcinė	Afekcinis įsipareigojimas	Darbuotojų motyvacija	18,5456	0,1464	0,0624	0,0417	0,2863
			51,1738	0,1879	0,0592	0,0835	0,3194
			83,8019	0,2294	0,0802	0,0819	0,4010
		Vidinė motyvacija	18,5456	0,1170	0,0713	-0,0122	0,2745
			51,1738	0,1013	0,0615	-0,0097	0,2332
			83,8019	0,0855	0,0991	-0,1073	0,2862
		Išorinė motyvacija	18,5456	0,1987	0,0736	0,0754	0,3618
			51,1738	0,2570	0,0717	0,1337	0,4133
			83,8019	0,3152	0,1000	0,1346	0,5278
		Amotyvacija	18,5456	-0,0438	0,0781	-0,1993	0,1100
			51,1738	-0,0926	0,0670	-0,2191	0,0438
			83,8019	-0,1413	0,1107	-0,3504	0,0849

Pastabos: SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Atlikta ryšio tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir afekcinio įsipareigojimo, medijuojant darbuotojų motyvacijai ir jos latentiniams veiksniams. Analizės duomenis parodė, jog **egzistuoja statistiškai reikšminga dalinė mediacija, kai mediatorius – darbuotojų motyvacija**. Nustatyta, jog statistiškai reikšminga mediacija yra esant mažam ir vidutiniam nuotolinio darbo intensyvumui. Didėjant moderatoriaus reikšmėms, didėja mediacinis poveikis. Tiesioginis poveikis yra 14 kartų stipresnis už netiesioginį poveikį, esant mažam ir 11,5 karto didesnis esant dideliame nuotolinio darbo intensyvumui. Tai reiškia, kad dalinė mediacija yra labai silpna, bet ji egzistuoja. Taip pat **ryšį tarp transformacinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo medijuoja vidinė motyvacija**. Mediacija yra statistiškai reikšminga ir teigiama, esant visoms moderatoriaus reikšmėms. Didėjant nuotolinio darbo procentui, mediacinis efektas mažėja. Tiesioginis efektas yra

stipresnis 3,4 karto už netiesioginį efektą esant mažam, 4,5 karto esant vidutiniam ir 6,4 esant dideliame nuotolinio darbo intensyvumui. Remiantis šiais duomenimis galima teigti, jog egzistuoja silpna dalinė vidinės motyvacijos mediacija ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo. **Statistiškai reikšminga mediacija taip pat nustatyta ryšį tarp kintamųjų medijuojant išorinei motyvacijai.** Mediacinio ryšio koeficientas parodo, jog poveikis yra teigiamas ir stiprėjantis, didėjant nuotolinio darbo procentui. Šis poveikis yra statistiškai reikšmingas, esant visoms moderatoriaus reikšmėms. Tiesioginis efektas yra stipresnis 6,7 karto už netiesioginį poveikį esant mažam, 6,5 karto esant vidutiniam ir 6,3 karto esant dideliame nuotolinio darbo intensyvumui. Tai reiškia, kad dalinė mediacija yra silpna ir kintant moderatoriaus reikšmėms, mediacinis poveikis nežymiai mažėja. Taip pat nustatyta, jog **amotyvacija mediuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo.** Mediacija yra statistiškai reikšminga, esant mažam ir vidutiniam nuotolinio darbo intensyvumui. Mediacinis efektas yra teigiamas ir silpnėjantis, didėjant moderatoriaus reikšmėms. Tiesioginis poveikis yra stipresnis 3,7 karto už netiesioginį efektą, esant mažam ir 8 kartus esant vidutiniam nuotolinio darbo intensyvumui. Vadinasi, dalinė mediacija yra silpna, tačiau pastebėtina, jog jos poveikis ryšiui tarp kintamųjų padidėja net 2,2 karto, padidėjus nuotolinio darbo procentui.

Nustatyta, jog **ryšį tarp transakcinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo mediuoja darbuotojų motyvacija.** Mediacinio ryšio koeficientas parodo, jog efektas yra teigiamas ir stiprėjantis, didėjant nuotolinio darbo intensyvumui. Šis ryšys yra statistiškai reikšmingas, esant visoms moderatoriaus reikšmėms. Netiesioginis poveikis parodo, jog efektas, esant mažo nuotolinio darbo intensyvumui, nuo didelio intensyvumo skiriasi 1,6 karto. Kadangi tiesioginis efektas, mediatoriumi esant darbuotojų motyvacijai nenustatytas ($t=1,3339$; $p=0,1832$), galima teigti, jog egzistuoja statistiškai reikšminga pilna mediacija. **Statistiškai reikšminga mediacija taip pat nustatyta ryšį tarp transakcinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo medijuojant išorinei motyvacijai.** Ši mediacija veikia, esant visoms moderatoriaus reikšmėms. Mediacinio ryšio koeficientas koeficientas parodo, jog poveikis yra teigiamas ir didėjant nuotolinio darbo procentui, didėja ir mediacinis efektas. Analizuojant šios mediacijos duomenis nustatyta, jog transakcinės lyderystės tiesioginis poveikis afekciniam įsipareigojimui nėra statistiškai reikšmingas ($t=0,7322$; $p=0,4646$), remiantis šia informacija, daroma išvada, jog nustatyta pilna mediacija. Netiesioginis poveikis atskleidžia, jog lyginant mažo ir didelio nuotolinio darbo intensyvumo reikšmes, mediacinis efektas padidėja 1,6 karto. Nustatyta, jog transakcinė lyderystė tiesiogiai veikia afekcinį įsipareigojimą, modelyje mediatoriumi esant amotyvacijai. Tačiau amotyvacijos netiesioginis poveikis ryšiui tarp kintamųjų nėra nustatytas. Taip pat analizės metu nustatyta, jog nėra statistiškai

reikšmingo ryšio tarp transakcinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo, medijuojant vidinei motyvacijai.

Išanalizavus transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių poveikį afekciniam įsipareigojimui, medijuojant darbuotojų motyvacijai, vidinei motyvacijai, išorinei motyvacijai ir amotyvacijai ir nustčius ryšius, tikrinamos šių ryšių hipotezės (žr. 20 lentelę).

17 lentelė

Mediacinio poveikio ryšiui tarp lyderystės stilių ir afekcinio įsipareigojimo hipotezių tikrinimas

Nr.	Hipotezė	Rezultatas
H3	Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo	Patvirtinta
H3a	Darbuotojų vidinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo	Patvirtinta
H3b	Darbuotojų išorinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo	Patvirtinta
H3c	Amotyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo.	Patvirtinta
H4	Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo	Patvirtinta
H4a	Darbuotojų vidinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo.	Atmesta
H4b	Darbuotojų išorinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo	Patvirtinta
H4c	Amotyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo	Atmesta

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

3.4.3. Darbuotojų motyvacijos mediacinio poveikio ryšiui tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir tęstinio įsipareigojimo analizė

18 lentelė

Tiesioginis transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikis tęstiniam įsipareigojimui

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Mediatorius (M)	Efektas	SE	t	p	LLCI	ULCI
Transformacinė lyderystė	Tęstinis įsipareigojimas	Darbuotojų motyvacija	-0,0325	0,0841	-0,3864	0,6994	-0,1979	0,1329
		Vidinė motyvacija	0,0907	0,0943	0,9616	0,3370	-0,0949	0,2762
		Išorinė motyvacija	-0,0563	0,0872	-0,6452	0,5193	-0,2279	0,1154
		Amotyvacija	0,2607	0,0891	2,9265	0,0037	0,0854	0,4361

Transakcinė lyderystė	Darbuotojų motyvacija	0,0708	0,0986	0,7177	0,4735	-0,1233	0,2648
	Vidinė motyvacija	0,2426	0,1001	2,4242	0,0159	0,0457	0,4396
	Išorinė motyvacija	0,0864	0,1000	0,8640	0,3882	-0,1104	0,2832
	Amotyvacija	0,2476	0,0976	2,5381	0,0116	0,0556	0,4396

Pastabos: SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Analizuojant tiesioginį transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikį testiniam įsipareigojimui, pastebima, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą tiesioginį poveikį testiniam įsipareigojimui ($p=0,0037$), kai mediatorius – amotyvacija. Transakcinė lyderystė teigiamai veikia testinį įsipareigojimą, kai mediatorius vidinė motyvacija ($p=0,0159$) ir amotyvacija ($p=0,0116$).

19 lentelė

Netiesioginis transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikis testiniam įsipareigojimui

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Mediatorius (M)	Moderatorius (W)	Efektas	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Transformacinė lyderystė	Tėstinis įsipareigojimas	Darbuotojų motyvacija	18,5456	0,1438	0,0467	0,0656	0,2476
			51,1738	0,1756	0,0617	0,0740	0,3084
			83,8019	0,2074	0,0952	0,0460	0,4159
		Vidinė motyvacija	18,5456	0,0372	0,0418	-0,0477	0,1208
			51,1738	0,0284	0,0321	-0,0370	0,0907
			83,8019	0,0196	0,0252	-0,0285	0,0740
		Išorinė motyvacija	18,5456	0,1760	0,0481	0,0893	0,2796
			51,1738	0,1817	0,0596	0,0797	0,3153
			83,8019	0,1874	0,0851	0,0427	0,3758
		Amotyvacija	18,5456	-0,1577	0,0561	-0,2695	-0,0519
			51,1738	-0,0725	0,0337	-0,1474	-0,0153
			83,8019	0,0126	0,0501	-0,0780	0,1255
Transakcinė	Tėstinis įsipareigojimas	Darbuotojų motyvacija	18,5456	0,1519	0,0606	0,0477	0,2836
			51,1738	0,1950	0,0644	0,0849	0,3343
			83,8019	0,2380	0,0922	0,0732	0,4352
		Vidinė motyvacija	18,5456	0,0129	0,0150	-0,0124	0,0481
			51,1738	0,0111	0,0125	-0,0125	0,0385
			83,8019	0,0094	0,0167	-0,0255	0,0455
		Išorinė motyvacija	18,5456	0,1342	0,0540	0,0426	0,2565
			51,1738	0,1735	0,0581	0,0746	0,3004
			83,8019	0,2129	0,0795	0,0767	0,3861
		Amotyvacija	18,5456	0,0143	0,0285	-0,0373	0,0780
			51,1738	0,0302	0,0283	-0,0122	0,0983
			83,8019	0,0462	0,0454	-0,0257	0,1536

Pastabos: SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Nustatyta, jog transformacinės lyderystės poveikį tęstiniam įsipareigojimui pilnai medijuoja darbuotojų motyvacija. Mediacinio ryšio koeficientas parodo, jog efektas yra teigiamas ir stiprėjantis, didėjant moderatoriaus reikšmėms. Netiesioginis poveikis, lyginant mažo ir didelio nuotolinio darbo intensyvumą, skiriasi 1,4 karto. Tai reiškia, kad mediacinis poveikis yra 1,4 karto didesnis, daug laiko dirbantiems nuotoliniu būdu, nei tiems, kurie nuotoliniu būdu dirba mažai. Kadangi tiesioginis efektas, mediatoriumi esant darbuotojų motyvacijai nenustatytas ($t=-0,3864$; $p=0,6994$), galima teigti, jog egzistuoja statistiškai reikšminga pilna mediacija. Taip pat **pilna mediacija nustatyta ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo medijuojant išorinei motyvacijai.** Mediacinis efektas statistiškai reikšmingas, esant visoms moderatoriaus reikšmėms. Netiesioginis poveikis yra teigiamas ir silpnai didėjantis. Lyginant mažo ir didelio nuotolinio darbo intensyvumo reikšmes nustatyta, jog mediacinis efektas padidėja 1,1 karto. Kadangi tiesioginio ryšio tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo nėra ($t=-6452$, $p=0,5193$), o medijuojant išorinei motyvacijai netiesioginis ryšys yra statistiškai reikšmingas, teigiama, jog mediacija yra pilna. Nustatyta, jog **egzistuoja statistiškai reikšminga amotyvacijos dalinė mediacija ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo.** Mediacinio ryšio koeficientas parodo, jog efektas yra neigiamas ir reikšmingas esant mažam ir vidutiniam nuotolinio darbo intensyvumui. Neigiamas efektas silpnėja, didėjant moderatoriaus reikšmėms. Tiesioginis efektas yra silpnesnis 1,8 karto už netiesioginį poveikį esant mažam nuotolinio darbo procentui. Tačiau netiesioginis poveikis yra 1,2 karto silpnesnis, kai nuotolinis darbas intensyvumas yra vidutinis. Tai reiškia, kad transformacinė lyderystė stipriau veikia tęstinį įsipareigojimą per tarpininką amotyvaciją, nei tiesiogiai. Tačiau tai galioja tik esant mažam nuotolinio darbo intensyvumui. Padidėjus nuotolinio darbo intensyvumui, mediacinis efektas silpnėja ir veikia mažiau nei tiesioginis efektas. Galima daryti išvada, jog ryšio tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo, medijuojant amotyvacijai, mediacija yra stipri, esant mažam ir stipri esant vidutiniam nuotolinio darbo intensyvumui. Mediacinis ryšys nenustatytas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo, medijuojant vidinei motyvacijai.

Mediacija nustatyta transakcinės lyderystės poveikiui tęstiniam įsipareigojimui medijuojant darbuotojų motyvacijai. Mediacinio ryšio koeficientas parodė, jog poveikis yra statistiškai reikšmingas esant visoms moderatoriaus reikšmėms taip pat efektas yra teigiamas ir stiprėjantis, didėjant nuotolinio darbo intensyvumui. Lyginant mažo ir didelio nuotolinio darbo intensyvumo reikšmes nustatyta, jog mediacinis poveikis, esant dideliame nuotolinio darbo intensyvumui padidėja 1,6 karto, lyginant su mažu nuotolinio darbo procentu. Kadangi tiesioginis

transakcinės lyderystės poveikis tęstiniam įsipareigojimui nepasitvirtino ($t=0,7177$; $p=0,4735$), o netiesioginis poveikis yra statistiškai reikšmingas, daroma išvada, jog ši mediacija yra pilna. Taip pat analizės duomenis parodė, kad **egzistuoja statistiškai reikšmingas transakcinės lyderystės poveikis medijuojant išorinei motyvacijai**. Mediacinis poveikis pasireiškia modelyje esant visoms moderatoriaus reikšmėms. Mediacinis efektas rodo, kad poveikis yra teigiamas ir stiprėjantis didėjant nuotolinio darbo intensyvumui. Nustatyta, jog netiesioginis poveikis yra 1,6 karto didesnis esant dideliam nuotolinio darbo procentui nei esant mažam nuotolinio darbo intensyvumui. Tiesioginiam transakcinės lyderystės poveikiui tęstiniam įsipareigojimui, modelyje mediatoriumi esant išorinei motyvacijai, nepasitvirtinus ($t=0,8640$; $p=0,3882$), teigiama, kad egzistuoja pilna statistiškai reikšminga mediacija. Analizuojant transakcinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo ryšio mediacinius poveikius, nustatyta, jog tiesioginis poveikis yra randamas moderatoriumi esant vidinei motyvacijai ir amotyvacijai. Tačiau su šiais mediatoriais nebuvo nustatyti statistiškai reikšmingas netiesioginis poveikis, todėl daroma išvada, kad vidinė motyvacija ir amotyvacija ne medijuoja ryšio tarp transakcinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo.

Išanalizavus transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių poveikį tęstiniam įsipareigojimui, medijuojant darbuotojų motyvacijai, vidinei motyvacijai, išorinei motyvacijai ir amotyvacijai ir nustačius ryšius, tikrinamos šių ryšių hipotezės (žr. 23 lentelę).

20 lentelė

Mediacinio poveikio ryšiui tarp lyderystės stilių ir tęstinio įsipareigojimo hipotezių tikrinimas

Nr.	Hipotezė	Rezultatas
H5	Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo	Patvirtinta
H5a	Darbuotojų vidinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo	Atmesta
H5b	Darbuotojų išorinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo	Patvirtinta
H5c	Amotyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo.	Patvirtinta
H6	Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo	Patvirtinta
H6a	Darbuotojų vidinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo	Atmesta
H6b	Darbuotojų išorinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo	Patvirtinta
H6c	Amotyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo	Atmesta

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

3.4.4. Darbuotojų motyvacijos mediacinio poveikio ryšiui tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir tęstinio įsipareigojimo analizė

21 lentelė

Tiesioginis transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikis norminiam įsipareigojimui

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Mediatorius (M)	Efektas	SE	t	p	LLCI	ULCI
Transformacinė lyderystė	Norminis įsipareigojimas	Darbuotojų motyvacija	0,5854	0,0874	6,7012	0,0000	0,4135	0,7573
		Vidinė motyvacija	0,5707	0,0952	5,9926	0,0000	0,3833	0,7582
		Išorinė motyvacija	0,5181	0,0882	5,8773	0,0000	0,3446	0,6916
		Amotyvacija	0,7123	0,0956	7,4502	0,0000	0,5241	0,9004
Transakcinė lyderyste		Darbuotojų motyvacija	0,4209	0,1072	3,9277	0,0001	0,2100	0,6318
		Vidinė motyvacija	0,5561	0,1030	5,4005	0,0000	0,3534	0,7587
		Išorinė motyvacija	0,3794	0,1045	3,6304	0,0003	0,1737	0,5850
		Amotyvacija	0,6722	0,1067	6,2988	0,0000	0,4622	0,8822

Pastabos: SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Tiesioginis transformacinės lyderystės poveikis norminiam įsipareigojimui yra statistiškai reikšmingas su visais mediatoriais ($p=0,0000$). Tiesioginis transakcinės lyderystės ryšys su tęstiniu įsipareigojimu taip pat yra statistiškai reikšmingas, esant darbuotojų motyvacijai ($p=0,0000$), vidinei motyvacijai ($p=0,0001$), vidinei motyvacijai ($p=0,0000$), išorinei motyvacijai ($p=0,0003$) ir amotyvacijai ($p=0,0000$).

22 lentelė

Netiesioginis transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikis norminiam įsipareigojimui

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Mediatorius (M)	Moderatorius (W)	Efektas	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Transformacinė lyderystė	Norminis įsipareigojimas	Darbuotojų motyvacija	18,5456	0,1565	0,0517	0,0684	0,2718
			51,1738	0,1912	0,0596	0,0852	0,3144
			83,8019	0,2258	0,0917	0,0595	0,4150
		Vidinė motyvacija	18,5456	0,1951	0,0555	0,0987	0,3146
			51,1738	0,1490	0,0478	0,0686	0,2552
			83,8019	0,1029	0,0586	0,0088	0,2347
		Išorinė motyvacija	18,5456	0,2314	0,0656	0,1184	0,3755
			51,1738	0,2389	0,0733	0,1148	0,3971
			83,8019	0,2465	0,1027	0,0683	0,4664
		Amotyvacija	18,5456	0,0542	0,0435	-0,0269	0,1441
			51,1738	0,0249	0,0244	-0,0115	0,0833
			83,8019	-0,0043	0,0197	-0,0442	0,0414
Transakcinė		Darbuotojų motyvacija	18,5456	0,1916	0,0730	0,0640	0,3523
			51,1738	0,2460	0,0681	0,1206	0,3899
			83,8019	0,3004	0,0981	0,1188	0,5019
		Vidinė motyvacija	18,5456	0,0844	0,0518	-0,0110	0,1949
			51,1738	0,0731	0,0411	-0,0111	0,1541
			83,8019	0,0617	0,0699	-0,0983	0,1869
		Išorinė motyvacija	18,5456	0,2173	0,0799	0,0780	0,3893
			51,1738	0,2809	0,0787	0,1379	0,4499
			83,8019	0,3446	0,1122	0,1409	0,5796
		Amotyvacija	18,5456	-0,0205	0,0385	-0,1020	0,0516
			51,1738	-0,0432	0,0333	-0,1139	0,0206
			83,8019	-0,0660	0,0538	-0,1740	0,0398

Pastabos: SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Remiantis analizės duomenis, **ryšį tarp transformacinės lyderystės ir norminio įsipareigojimo medijuoja darbuotojų motyvacija**. Ši mediacija statistiškai reikšminga, esant skirtingoms moderatoriaus reikšmėms. Mediacinio ryšio koeficientas parodo, jog efektas yra teigiamas ir stiprėjantis, didėjant nuotolinio darbo intensyvumui. Tiesioginis poveikis yra stipresnis 3,7 karto už netiesioginį poveikį esant mažam, 3 kartus esant vidutiniam ir 2,6 karto esant dideliame nuotolinio darbo intensyvumui. Kadangi tiesioginis poveikis yra didesnis už netiesioginį, teigiama, kad ši dalinė mediacija yra silpna, bet reikšminga. Nustatyta, jog **transformacinės lyderystės poveikį norminiam įsipareigojimui medijuoja vidinė motyvacija**. Ši mediacija yra statistiškai reikšminga, esant skirtingoms moderatoriaus reikšmėms. Mediacinio ryšio koeficientas parodo, jog efektas yra teigiamas ir silpnėjantis, didėjant nuotolinio darbo intensyvumui. Tiesioginis transformacinės

lyderystės poveikis norminiam įsipareigojimui yra stipresnis 2,9 karto už netiesioginį poveikį esant mažam, 3,8 karto esant vidutiniam ir 5,5 karto esant dideliame nuotolinio darbo intensyvumui. Remiantis šiais rezultatais teigiama, kad dalinė mediacija daro silpną poveikį ryšiui tarp kintamųjų. Taip pat nustatyta, jog **transformacinės lyderystės ir norminio įsipareigojimo medijuoja išorinė motyvacija**. Statistiškai reikšmingas ryšys pasitvirtina su skirtingomis moderatoriaus reikšmėmis. Mediacinis efektas parodo, jog poveikis yra teigiamas ir nežymiai stiprėjantis, didėjant nuotolinio darbo intensyvumui. Lyginant tiesioginį ir netiesioginį poveikius, pastebima, jog tiesioginis poveikis yra 2,1 karto stipresnis už netiesioginį poveikį, esant skirtingoms moderatoriaus reikšmėms. Daroma išvada, kad ši dalinė mediacija yra silpna ir mažai kintanti, keičiantis nuotolinio darbo intensyvumui, tačiau ji yra statistiškai reikšminga. Analizės metu nustatyta, jog modelyje mediatoriumi esant amotyvacijai, egzistuoja tiesioginis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir norminio įsipareigojimo. Tačiau atliekant mediacinę analizę, statistiškai reikšmingas netiesioginis poveikis nebuvo rastas.

Nustatyta, jog **transakcinės lyderystės poveikį norminiam įsipareigojimui medijuoja darbuotojų motyvacija**. Ši mediacija yra statistiškai reikšminga, esant skirtingoms moderatoriaus reikšmėms. Mediacinio ryšio koeficientas parodo, kad poveikis yra teigiamas ir stiprėjantis, didėjant nuotolinio darbo intensyvumui. Tiesioginis poveikis yra 2,2 karto stipresnis už netiesioginį poveikį esant mažam, 1,7 karto esant vidutiniam ir 1,4 karto esant dideliame nuotolinio darbo intensyvumui. Galima teigti, jog ši dalinė mediacija yra silpna, bet reikšminga, esant skirtingoms moderatoriaus reikšmėms. Taip pat analizės duomenys parodė, kad **ryšį tarp transakcinės lyderystės ir norminio įsipareigojimo medijuoja išorinė motyvacija**. Pasikliautiniai intervalai parodo, jog mediacija veikia, esant skirtingoms moderatoriaus reikšmėms. Mediacinis poveikis atskleidžia, kad efektas yra teigiamas ir stiprėjantis, augant nuotolinio darbo intensyvumui. Lyginant tiesioginį ir netiesioginį poveikius, nustatyta, jog tiesioginis poveikis yra 1,7 karto stipresnis už netiesioginį poveikį esant mažam, 1,35 karto esant vidutiniam ir 1,1 karto esant dideliame nuotolinio darbo intensyvumui. Daroma išvada, kad ši dalinė mediacija yra silpna, bet daranti poveikį ryšiui tarp transakcinės lyderystės ir norminio įsipareigojimo, esant skirtingoms moderatoriaus reikšmėms. Mediacinės analizės metu nustatyta, kad transakcinė lyderystė tiesiogiai veikia norminį įsipareigojimą, modelyje moderatoriumi esant vidinei motyvacijai ir amotyvacijai, tačiau statistiškai reikšmingas netiesioginis poveikis nerastas.

Išanalizavus transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių poveikį norminiam įsipareigojimui, medijuojant darbuotojų motyvacijai, vidinei motyvacijai, išorinei motyvacijai ir amotyvacijai ir nustačius ryšius, tikrinamos šių ryšių hipotezės (žr. 26 lentelę).

23 lentelė

Mediacinio poveikio ryšiui tarp lyderystės stilių ir norminio įsipareigojimo hipotezių tikrinimas

Nr.	Hipotezė	Rezultatas
H7	Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo	Patvirtinta
H7a	Darbuotojų vidinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo	Patvirtinta
H7b	Darbuotojų išorinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo	Patvirtinta
H7c	Amotyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo	Atmesta
H8	Darbuotojų motyvacija, medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo	Patvirtinta
H8a	Darbuotojų vidinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo	Atmesta
H8b	Darbuotojų išorinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo	Patvirtinta
H8c	Amotyvacija medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo	Atmesta

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

3.4.5. Moderuotos mediacijos analizė tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių, organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų motyvacijos ir nuotolinio darbo intensyvumo.

Pasak Preacher et al (2007) moderuota mediacija nustatoma tada, kai mediacinis ryšys yra priklausomas nuo moderatoriaus poveikio. Kitaip tariant kaip nepriklausomas kintamasis (X) per mediatorių (M) paveiks priklausomąjį kintamąjį (Y), priklauso nuo moderatoriaus (W). Šiame tyrime analizuojamos 24 galimos moderuotos mediacijos (žr. 23 lentelę).

24 lentelė

Moderuotos mediacijos analizės duomenys

Moderatorius (W)	Nepriklausomas kintamasis (X)	Mediatorius (M)	Priklausomas kintamasis (Y)	Indeksas	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Nuotolinio darbo intensyvumas	Transformacinė lyderystė	Darbuotojų motyvacija	AĮ	0,0005	0,0006	-0,0010	0,0017
			TĮ	0,0010	0,0013	-0,0014	0,0037
			NĮ	0,0011	0,0014	-0,0018	0,0036
		Vidinė motyvacija	AĮ	-0,0017	0,0012	-0,0044	0,0004
			TĮ	-0,0003	0,0004	-0,0012	0,0004
			NĮ	-0,0014	0,0010	-0,0035	0,0003
		Išorinė motyvacija	AĮ	0,0001	0,0008	-0,0017	0,0016
			TĮ	0,0002	0,0011	-0,0019	0,0024

	Amotyvacija	NĮ	0,0002	0,0014	-0,0026	0,0029	
		AĮ	-0,0038	0,0014	-0,0069	-0,0013	
		TĮ	0,0026	0,0013	0,0006	0,0056	
		NĮ	-0,0009	0,0007	-0,0024	0,0005	
	Transakcinė lyderystė	Darbuotojų motyvacija	AĮ	0,0013	0,0012	-0,0014	0,0036
			TĮ	0,0013	0,0014	-0,0013	0,0041
			NĮ	0,0017	0,0016	-0,0016	0,0049
		Vidinė motyvacija	AĮ	-0,0005	0,0019	-0,0042	0,0031
			TĮ	-0,0001	0,0003	-0,0009	0,0004
			NĮ	-0,0003	0,0014	-0,0035	0,0020
		Išorinė motyvacija	AĮ	0,0018	0,0016	-0,0014	0,0048
			TĮ	0,0012	0,0011	-0,0008	0,0035
			NĮ	0,0020	0,0018	-0,0015	0,0054
		Amotyvacija	AĮ	-0,0015	0,0021	-0,0056	0,0028
			TĮ	0,0005	0,0008	-0,0009	0,0022
			NĮ	-0,0007	0,0010	-0,0026	0,0014

Pastabos: AĮ – afekcinis įsipareigojimas; TĮ – tęstinis įsipareigojimas; NĮ – norminis įsipareigojimas; SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Duomenys buvo analizuojami atsižvelgiant į indekso bei pasikliautinių intervalų reikšmes. Anot Hayes (2015), moderuotos mediacijos indeksas apskaičiuojamas sudauginus moderacinio efekto koeficientą su mediatoriaus koeficientu. Duomenys parodė, jog iš 24 atliktų analizių, pasitvirtino 2 statistiškai reikšmingos moderuotos mediacijos.

25 lentelė

Netiesioginis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo, medijuojant amotyvacijai

Nuotolinio darbo intensyvumas	Efektas	BootSE	BootLLCI	BootULCI
18,5456	0,2288	0,0518	0,1326	0,3359
51,1738	0,1052	0,0383	0,0331	0,1863
83,8019	-0,0183	0,0681	-0,1654	0,1064

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Pirmoji pasitvirtinusi moderuota mediacija teigia, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą poveikį afekciniam įsipareigojimui, medijuojant amotyvacijai ir moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui, tai patvirtina pasikliautiniai intervalai (-0,0069; -0,0013). Vadinasi, tarp transformacinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo yra teigiamas netiesioginis ryšys, kadangi

didėjant transformacinei lyderystei mažėja amotyvacija, o mažėjant amotyvacijai didėja afekcinis įsipareigojimas. Nuotolinio darbo intensyvumas kaip moderatorius daro poveikį šiam netiesioginiam ryšiui, esant mažam ir vidutiniam nuotolinio darbo intensyvumui: didėjant nuotolinio darbo intensyvumui amotyvacijos netiesioginis poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo mažėja. Tai reiškia, jog kuo mažiau darbuotojai dirba nuotoliniu būdu, tuo stipresnis yra netiesioginis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo. Daroma išvada, kad ši moderuota mediacija yra silpna, bet statistiškai reikšminga.

26 lentelė

Netiesioginis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo, medijuojant amotyvacijai

Nuotolinio darbo intensyvumas	Efektas	BootSE	BootLLCI	BootULCI
18,5456	-0,1577	0,0561	-0,2695	-0,0519
51,1738	-0,0725	0,0337	-0,1474	-0,0153
83,8019	0,0126	0,0501	-0,0780	0,1255

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

Antroji pasitvirtinusi moderuota mediacija teigia, kad transformacinė lyderystė daro neigiamą poveikį tęstiniam įsipareigojimui, medijuojant amotyvacijai ir moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui ją patvirtina pasikliautiniai intervalai (0,0006; 0,0056). Vadinasi tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo yra neigiamas netiesioginis ryšys, kadangi transformacinės lyderystės didėjimas mažina amotyvaciją, o amotyvacijos mažėjimas mažina norminį įsipareigojimą. Nuotolinio darbo intensyvumas kaip moderatorius daro poveikį šiam netiesioginiam ryšiui esant mažam ir vidutiniam nuotolinio darbo intensyvumui: didėjant nuotolinio darbo intensyvumui amotyvacijos neigiamas netiesioginis poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo mažėja. Tai reiškia, jog kuo mažiau darbuotojai dirba nuotoliniu būdu, tuo stipresnis yra neigiamas netiesioginis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo. Daroma išvada, kad ši moderuota mediacija yra silpna, bet statistiškai reikšminga.

Išanalizavus transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių poveikį norminiam įsipareigojimui, medijuojant darbuotojų motyvacijai, vidinei motyvacijai, išorinei motyvacijai ir amotyvacijai ir nustatius ryšius, tikrinamos šių ryšių hipotezės (žr. 30 lentelę).

27 lentelė

Moderuotos mediacijos hipotezių tikrinimas

Nr.	Hipotezė	Rezultatas
H9	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų motyvacijos, poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo	Atmesta
H9a	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų vidinės motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo	Atmesta
H9b	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų išorinės motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo	Atmesta
H9c	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį amotyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir afekcinio įsipareigojimo	Patvirtinta
H10	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo	Atmesta
H10a	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų vidinės motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo	Atmesta
H10b	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų išorinės motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo	Atmesta
H10c	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį amotyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir tęstinio įsipareigojimo	Patvirtinta
H11	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo	Atmesta
H11a	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų vidinės motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo	Atmesta
H11b	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų išorinės motyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo	Atmesta
H11c	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį amotyvacijos poveikį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir norminio įsipareigojimo	Atmesta
H12	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį darbuotojų motyvacijos, poveikį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo	Atmesta

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos sugeneruotais duomenimis

4. DISKUSIJA IR TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

Atlikus magistro baigiamojo darbo empirinį tyrimą nustatyta, jog egzistuoja 2 statistiškai reikšmingos moderacijos. Pirmoji teigia, jog nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos. Ši moderacija yra statistiškai reikšminga, esant skirtingam nuotolinio darbo intensyvumui, tačiau nustatyta, jog kuo daugiau dirbama nuotoliniu būdu, tuo labiau silpnėja moderacinis poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos. Antroji teigia, jog nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir amotyvacijos. Ši moderacija yra statistiškai reikšminga, esant mažam ir vidutiniam nuotolinio darbo intensyvumui. Analizės rezultatai parodė, jog moderacinis poveikis yra neigiamas, vadinasi didėjant transformacinei lyderystei, amotyvacija mažėja. Moderacinis efektas silpnėja, didėjant nuotolinio darbo intensyvumui. Anot Pianese et al (2022) transformacinė lyderystė teigiamai veikia nuotoliniu būdu dirbančių asmenų motyvaciją. Kadangi kuo daugiau dirbama nuotoliniu būdu, tuo mažesnis transformacinės lyderystės poveikis vidinei motyvacijai, organizacijoms siūloma ieškoti būdu kaip tinkamai bendrauti ir kurti palankią bendro darbo aplinką su nuotoliniu būdu dirbančiais darbuotojais, siekiant išlaikyti jų motyvaciją ir efektyvų darbą.

Kitų autorių tyrimų rezultatai parodė, kad transformacinė lyderystė daro reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai (Yusup, Maulani, 2023; Bronkhorst et al 2013). Morkevičiūtė, Endriulaitienė, (2020) teigė, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą poveikį vidinei ir išorinei motyvacijai. Šiame tyrime reikšmingas poveikis išorinei motyvacijai, moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui, nebuvo rastas, tačiau gauti rezultatai papildė kitų autorių tyrimo išvadas moderatoriaus poveikiu ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos. Santiago-Torner (2023) tyrė nuotolinio darbo intensyvumo, kaip moderatoriaus, poveikį ryšiui tarp etinės lyderystės ir kūrybiškumo. Tyrimo rezultatai parodė, jog egzistuoja teigiamas moderacinis poveikis ryšiui tarp kintamųjų. Nepaisant to, kad nagrinėjami konstruktai skiriasi nuo šiame tyrime analizuotų, tačiau abu tyrimai pagrindžia, jog nuotolinio darbo intensyvumas teigiamai veikia kintamuosius kaip moderatorius.

Transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir organizacinio įsipareigojimo ryšiai buvo tirti įvairių autorių. Buvo nustatyta, jog transformacinės lyderystės daro teigiamą poveikį afekciniam, tęstiniam ir norminiam įsipareigojimams (Garg 2013; Gillet, Vandenberghe, 2014; Al-Yami et al 2018). Kai kurie autoriai nustatė, statistiškai reikšmingą transformacinės lyderystės įtaką tik afekciniam ir norminiam įsipareigojimui (Lyndon, Rawat, 2015; Sobaih et al 2022). Šio tyrimo metu

atlikta duomenų analizė patvirtina tyrėjų išvadas, kad statistiškai reikšmingas tiesioginis ryšys yra tarp transformacinės lyderystės ir afekcinio bei norminio įsipareigojimų, esant visoms mediatoriaus reikšmėms. Tiesioginis poveikis tęstiniam įsipareigojimui yra reikšmingas modelyje mediatoriumi esant amotyvacijai.

Al-Yami et al (2018) tyrimo rezultatai atskleidė, jog transakcinė lyderystė daro teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui, tačiau šis poveikis yra silpnesnis nei transformacinės lyderystės, su kuria organizacinis įsipareigojimas yra didesnis. Taip pat afekcinį įsipareigojimą teigiamai veikia tiek transformacinė, tiek transakcinė lyderystė, tačiau transakcinės lyderystės poveikis yra gerokai silpnesnis už transformacinės lyderystės daroma poveikį (Long et al 2016). Nustatyta, jog transakcinė lyderystė daro teigiamą reikšmingą poveikį norminiam įsipareigojimui Garg (2013). Transakcinė lyderystė teigiamai veikia afekcinį ir norminį įsipareigojimus, tačiau poveikis tęstiniam įsipareigojimui yra nereikšmingas (Sobaih et al 2022). Šio tyrimo metu nustatyta, jog transakcinė lyderystė daro teigiamą statistiškai reikšmingą poveikį norminiam įsipareigojimui, esant skirtingoms mediatoriaus reikšmėms. Tiesioginis poveikis afekciniam įsipareigojimui yra reikšmingas, mediatoriumi esant amotyvacijai. Tęstiniam įsipareigojimui transakcinė lyderystė daro reikšmingą tiesioginį poveikį, modelyje mediatoriumi esant vidinei motyvacijai ir amotyvacijai.

Šio tyrimo metu buvo atliktos mediacinio poveikio analizės, siekiant išsiaiškinti ryšio tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo, medijuojant darbuotojų motyvacijai. Analizės rezultatai atskleidė, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą poveikį afekciniam įsipareigojimui, medijuojant darbuotojų motyvacijai, vidinei motyvacijai, išorinei motyvacijai ir amotyvacijai. Gauti rezultatai patvirtina Yang, Yeh, (2018) atlikto tyrimo rezultatus, kurie teigia, kad išorinė motyvacija medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo. Buvo padaryta išvada, jog transformacinis lyderis reikšmingai prisideda prie organizacinio įsipareigojimo didėjimo, o išorinė motyvacija svarbus šių kintamųjų ryšio veiksnys. Siūloma šį tyrimą papildyti, pridėdant nuotolinio darbo intensyvumo moderatoriaus poveikį išorinės motyvacijos mediaciniam ryšiui, kuris parodo, jog mediacinis poveikis stiprėja, didėjant nuotolinio darbo intensyvumui.

Taip pat analizuojant tyrimo duomenis buvo nustatyta, jog egzistuoja statistiškai reikšmingos teigiamos mediacijos ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo, medijuojant darbuotojų motyvacijai ir išorinei motyvacijai. Didėjant nuotolinio darbo intensyvumui stiprėja ir mediacinis efektas. Dalinė neigiama mediacija nustatyta, modelyje esant amotyvacijai. Šiuo atveju

mediacinis efektas silpnėja, kai didėja nuotolinio darbo intensyvumas. Analizuojant mediacinį poveikį tarp transformacinės lyderystės ir norminio įsipareigojimo, nustatyta, jog ryšys yra statistiškai reikšmingas ir teigiamas, medijuojant darbuotojų motyvacijai, vidinei motyvacijai ir išorinei motyvacijai. Mediacinis poveikis didėja kartu su nuotolinio darbo intensyvumu, kai modelyje mediatorius yra darbuotojų motyvacija ir išorinė motyvacija. Vidinės motyvacijos mediacinis efektas silpnėja, didėjant nuotoliniam darbui.

Šio tyrimo metu, analizuojant darbuotojų motyvacijos mediacinį poveikį ryšiui tarp transakcinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo buvo nustatyta, jog ryšiai tarp transakcinės lyderystės ir afekcinio, tęstinio bei norminio įsipareigojimo yra statistiškai reikšmingi, modelyje mediatoriumi esant darbuotojų motyvacijai ir išorinei motyvacijai. Visais šių mediacijų atvejais, mediacinis efektas yra teigiamas ir reikšmingas esant mažam, vidutiniam ir dideliame nuotolinio darbo intensyvumui. Didėjant moderatoriaus reikšmėms, didėja ir mediacinis efektas. Nustatyta, jog išorinės motyvacijos mediacinis efektas ryšiui tarp transakcinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo yra 1,4 karto didesnis nei bendros darbuotojų motyvacijos. Tęstinio įsipareigojimo atveju bendros darbuotojų motyvacijos mediacinis efektas yra 1,1 karto didesnis nei išorinės motyvacijos. Išorinės motyvacijos mediacinis efektas ryšiui tarp transakcinės lyderystės ir norminio įsipareigojimo yra 1,1 karto didesnis nei bendros darbuotojų motyvacijos. Gauti transakcinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo mediacinio poveikio analizės rezultatai, prieštarauja Khan et al (2022) atlikto tyrimo rezultatams, kurie parodė, jog ryšį tarp transakcinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo, reikšmingai ir teigiamai medijuoja vidinė motyvacija. Šio darbo tyrime nustatyta, jog medijuojant vidinei motyvacijai, transakcinės lyderystės netiesioginis poveikis nėra reikšmingas nei afekciniam, nei tęstiniam, nei norminiam įsipareigojimui.

Išanalizavus tyrimo duomenis ir atlikus moderacijos ir mediacijos poveikių analizes, buvo tikrinamos 24 moderuotos mediacijos. Nustatyta, jog šiame modelyje egzistuoja 2 statistiškai reikšmingos moderuotos mediacijos. Pirmoji teigia, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą poveikį afekciniam įsipareigojimui, medijuojant amotyvacijai ir moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui. Kitaip tariant didėjant transformacinei lyderystei mažėja amotyvacija, o mažėjant amotyvacijai didėja afekcinis įsipareigojimas. Šį netiesioginį ryšį veikia moderatorius, esant mažam ir vidutiniam nuotolinio darbo intensyvumui. Kuo daugiau dirbama nuotoliniu būdu tuo labiau amotyvacijos netiesioginis poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo mažėja. Antroji teigia, kad transformacinė lyderystė daro neigiamą poveikį tęstiniam įsipareigojimui, medijuojant amotyvacijai ir moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui. Kitaip tariant

transformacinės lyderystės didėjimas mažina amotyvaciją, o amotyvacijos mažėjimas mažina tęstinį įsipareigojimą. Moderatorius daro poveikį šiam netiesioginiam ryšiui esant mažam ir vidutiniam nuotolinio darbo intensyvumui. Kuo daugiau dirbama nuotoliniu būdu, tuo labiau amotyvacijos neigiamas netiesioginis poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo mažėja.

Apibendrinant galima teigti, jog analizuojant tyrimo rezultatus buvo nustatyta, jog modelyje buvo patvirtinta 2 statistiškai reikšmingos moderacijos, 16 statistiškai reikšmingų mediacijų ir 2 statistiškai reikšmingos moderuotos mediacijos. Nors ir buvo atlikta išsami transformacinės ir transkacinės lyderystės stilių, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų motyvacijos analizė, vertėtų atsižvelgti ir į kitų veiksnių įtaką šio empirinio tyrimo kintamiesiems. Mokslinėje literatūroje gausu tyrimų, kurie analizuoja šiuos ryšius, esant skirtingiems moderatoriams ir mediatoriams. Tolimesniuose moksliniuose tyrimuose reikėtų analizuoti ne tik nuotolinio darbo intensyvumą, bet kitus nuotolinio darbo aspektus bei jų įtaką lyderystės stiliams, darbuotojų motyvacijai ir organizaciniam įsipareigojimui. Taip pat derėtų tikrinti ne tik darbuotojų motyvacijos mediacinį poveikį, bet taip pat reikėtų įtraukti ir kitus veiksnius, kurie galėtų būti reikšmingi tarpininkai tarp lyderystės stilių ir organizacinio įsipareigojimo.

IŠVADOS

1. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, jog transformacinė lyderystė pasižymi bendrų vertybių ir idėjų puoselėjimu bei darbuotojų sąmoningumo ir pasitikėjimo vystymu. Šis vadovavimo stilius neretai yra orientuotas į organizacijos pokyčių iniciavimą ir naujovių skatinimą. Kitų autorių atlikti tyrimai atskleidė, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų motyvacijai.
2. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog transakcinė lyderystė, kitaip nei transformacinė lyderystė, yra labiau orientuota į rezultatus, siekiant padidinti veiklos efektyvumą. Santykiai tarp lyderių ir darbuotojų yra paremti mainų strategija. Šio lyderystės stiliaus nauda išvelgiama organizacijai susidūrus su situacijomis, kai yra ribotas laikas, reikalingos specifinės techninės žinios ir tikslumas. Mokslinėje literatūroje pateiktų tyrimų rezultatai parodė, jog transakcinė lyderystė teigiamai veikia organizacinį įsipareigojimą. Tačiau, kalbant apie šio lyderystės stiliaus ryšį su darbuotojų motyvacija, pastebėta, jog skirtingose publikacijose pateikiama tiek teigiamų tiek neigiamų ryšių su darbuotojų motyvacija pagrindimų.
3. Mokslinėje literatūroje nėra vieno bendro darbuotojų motyvacijos apibrėžimo. Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą buvo pastebėta, jog dažniausiai motyvacija yra apibrėžiama kaip vidinių ir išorinių jėgų rinkinys. Vidinė motyvacija yra paremta žmogaus vidiniu pasitenkinimu atliekant užduotis. Išorinė motyvacija siejama su išoriniais veiksniais, kurie skatina darbuotojus siekti rezultatų. Kitų autorių tyrimų rezultatai parodė jog darbuotojų motyvacija teigiamai veikia organizacinį įsipareigojimą. Nustatyta, jog vidinė motyvacija ir išorinė motyvacija didžiausią poveikį daro afekciniam ir norminiam įsipareigojimams.
4. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, nustatyta, jog vienas žymiausių ir plačiausiai tirtų yra Meyer, Allen (1991) trikomponentis organizacinio įsipareigojimo modelis. Šį modelį sudaro trys dimensijos: afekcinis, tęstinis ir norminis įsipareigojimai. Organizacinis įsipareigojimas bendrovėms yra naudingas, siekiant suvaldyti darbuotojų kaitą, didinant darbo produktyvumą ir siekiant išlaikyti organizacijos stabilumą.
5. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, nustatyta, jog respondentai vidutiniškai 51,17% savo darbo laiko dirba nuotoliniu būdu. Taip pat nustatyta, kad nuotolinio darbo intensyvumas teigiamai veikia afekcinį įsipareigojimą, norminį įsipareigojimą, transformacinę lyderystę ir vidinę motyvaciją. Didėjant nuotolinio darbo intensyvumui, didėja ir šie kintamieji. Nuotolinio darbo

intensyvumas neigiamai veikia amotyvaciją, vadinasi kuo daugiau dirbama nuotoliniu būdu, tuo amotyvacija yra mažesnė.

6. Tyrimo metu nustatyta, jog transformacinę lyderystę labiausiai vertina moterys ir respondentai dirbantys mažose organizacijose. Mainais grįsta transakcinę lyderystę aukščiausiai vertina aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir mažesnę darbo stažą organizacijoje turintys respondentai bei tie žmonės, kurių šeimoje nėra išlaikytinių. Emociniu įsipareigojimu organizacijai pasižymi moterys, didesnę darbo stažą organizacijoje turintys ir vadovaujančias pareigas užimantys respondentai. Pelnytu statusu ir darbo stažu paremtas tęstinis įsipareigojimas aukščiausiai yra vertinamas vyresnių, didesnę darbo stažą organizacijoje turinčių ir dirbančių labai mažose bendrovėse respondentų. Norminiu įsipareigojimu, kuris yra grįstas moraline pareiga ir lojalumu, labiausiai pasižymi vadovaujančias pareigas užimantys respondentai ir tie darbuotojai, kurių namuose yra kitų asmenų dirbančių nuotoliniu būdu. Vidine motyvacija pasižymi labai mažų organizacijų darbuotojai ir vadovaujančias pareigas užimantys respondentai, kurie taip pat aukščiausiai vertina išorinę motyvaciją. Motyvacijos nebuvimą apibrėžiančią amotyvaciją aukščiausiai įvertino aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys, vidutinio dydžio organizacijose dirbantys ir šeimoje išlaikytinių neturintys respondentai. Nuotoliniu būdu daugiausiai dirba jaunesni, vyriškos lyties, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir dirbantys IT sektoriuje respondentai.
7. Remiantis gautais empirinio tyrimo rezultatais, nustatyta, jog nuotolinio darbo intensyvumas, moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos. Didėjant transformacinei lyderystei kartu didėja ir vidinė motyvacija. Tačiau kuo daugiau dirbama nuotoliniu būdu, tuo mažesnis yra moderatoriaus poveikis ryšiui tarp kintamųjų. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidė, jog nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja transformacinės lyderystės neigiamą poveikį amotyvacijai. Ši moderacija yra reikšminga, esant mažam ir vidutiniam nuotolinio darbo intensyvumui. Didėjant transformacinei lyderystei, amotyvacija mažėja. Nustatyta, jog moderacinis efektas ryšiui tarp kintamųjų yra stipriausias, kai nuotoliniu būdu dirba mažai (iki 18,54%).
8. Atlikus tyrimo duomenų analizę, nustatyta, jog ryšį tarp transformacinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo medijuoja darbuotojų motyvacija ir jos latentiniai veiksniai: vidinė motyvacija, išorinė motyvacija ir amotyvacija. Netiesioginis poveikis teigiamai veikia ryšį tarp kintamųjų ir efektas stiprėja didėjant nuotolinio darbo intensyvumui. Galima teigti, jog transformacinės lyderystės poveikis emociniam įsipareigojimui, didėja, augant nuotolinio darbo procentui. Taip

pat nustatyta, kad ryšį tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo teigiamai medijuoja darbuotojų motyvacija ir išorinė motyvacija. Netiesioginis poveikis abejais atvejais stiprėja, didėjant nuotoliniam darbui. Šiame modelyje amotyvacijos dalinė mediacija yra neigiama. Stiprėjant amotyvacijos poveikiui, ryšys tarp kintamųjų silpnėja. Analizės rezultatai parodė, kad ryšį tarp transformacinės lyderystės ir norminio įsipareigojimo, medijuoja darbuotojų motyvacija, vidinė motyvacija ir išorinė motyvacija. Kai modelyje mediatoriumi yra darbuotojų motyvacija arba išorinė motyvacija, mediacinis poveikis kintamiesiems didėja kartu su nuotolinio darbo intensyvumu. Modelyje mediatoriumi esant vidinei motyvacijai, mediacinis efektas silpnėja, didėjant darbui nuotoliniu būdu. Kuo didesnė vidinė motyvacija, tuo labiau jos netiesioginis poveikis didina transformacinės lyderystės poveikį norminiam įsipareigojimui, tačiau šis mediacinis efektas silpnėja, kai nuotolinio darbo intensyvumas yra didesnis.

9. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, nustatyta, jog transakcinė lyderystė daro reikšmingą poveikį afekciniam, tęstiniam ir norminiam įsipareigojimams, kai modelyje mediatoriumi yra darbuotojų motyvacija ir jos latentinis veiksnys – išorinė motyvacija. Su šiais mediatoriais transakcinės lyderystės poveikis organizacinio įsipareigojimo dimensijoms yra teigiamas. Didėjant nuotolinio darbo intensyvumui, stiprėja ir mediacinis efektas.
10. Atlikus 24 moderuotos mediacijos analizes, buvo nustatyta, jog iš jų pasitvirtino 2 statistiškai reikšmingos moderuotos mediacijos. Pirmoji teigia, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą poveikį afekciniam įsipareigojimui, medijuojant amotyvacijai ir moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui. Moderatorius netiesioginį amotyvacijos poveikį veikia tik esant mažam ir vidutiniam nuotolinio darbo intensyvumui. Mažai dirbant nuotoliniu būdu transformacinė lyderystė mažina motyvacijos nebuvimą, o motyvacijos nebuvimo mažėjimas didina emocinį įsipareigojimą, tačiau kuo labiau nuotolinio darbo intensyvumas didėja (iki 51,17%), tuo silpnesnis yra mediacinis efektas. Antroji moderuota mediacija teigia, kad transformacinė lyderystė daro neigiamą poveikį tęstiniam įsipareigojimui, medijuojant amotyvacijai ir moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui. Kaip ir pirmosios moderuotos mediacijos atveju moderatorius daro poveikį netiesioginiam ryšiui esant mažam ir vidutiniam nuotolinio darbo intensyvumui. Kuo mažiau dirbama nuotoliniu būdu, tuo labiau transformacinė lyderystė mažina amotyvacija, o kartu su amotyvacija mažėja ir tęstinis įsipareigojimas. Didėjant nuotolinio darbo intensyvumui šis mediacinis poveikis mažėja.

PASIŪLYMAI

1. Organizacijoms, kuriose vyrauja transformacinis lyderystės stilius, derėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojams, kurie didesnę savo darbo laiką dirba nuotoliniu būdu. Žmogiškųjų išteklių specialistai parengti komunikacijos strategija, į kurią reikėtų įtraukti individualius ir komandinius bei gyvus ir virtualius susitikimus su nuotoliniu būdu dirbančiais žmonėmis. Tai turėtų paskatinti darbuotojus jaustis organizacijos dalimi bei jausti vadovų palaikymą, tokiu būdu išvengiant šių darbuotojų vidinės motyvacijos mažėjimo ir amotyvacijos atsiradimo galimybes.
2. Organizacijose, kurios susiduria su darbuotojų kaitos problema, siūloma į vadovų pozicijas skirti transformacinei lyderystei būdingas savybes turinčius asmenys. Tai turėtų padidinti tiek vidiniais, tiek išoriniais veiksniais motyvuojamų darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai, o tai anot Mercurio (2015), gerina darbuotojų kaitos rodiklį.
3. Bendrovėms, kuriose vyrauja transakcinis lyderystės stilius ir siekiama didinti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, siūloma didesnę dėmesį skirti išorinės motyvacijos puoselėjimui. Darbuotojai, kurių motyvacija yra grindžiama išoriniais veiksniais, tokiais kaip materialus ir nematerialus atlygis už įgyvendintus rezultatus, gavę iš vadovų teigiamą įvertinimą jaučia didesnę pasitenkinimą, o tai pasak Jacobsen, Andersen, (2017) didina vidinę motyvaciją, kuri yra susijusi su organizaciniu įsipareigojimu.
4. Atlikus gautų tyrimo rezultatų analizę buvo nustatyta, jog reikšmingai didesnis nuotolinio darbo intensyvumas vyrauja tarp respondentų, kurie atitinka šias demografines charakteristikas: jaunesnio amžiaus, vyrai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir dirbantys IT sektoriuje. Tolimesniuose tyrimuose derėtų išsiaiškinti kokios yra šių reikšmingų skirtumų priežastis. Taip pat reikėtų analizuoti kitus nuotolinio darbo aspektus bei jų poveikį lyderystės stiliams, darbuotojų motyvacijai ir organizaciniam įsipareigojimui.
5. Siekiant gauti išsamesnius tyrimo rezultatus ir pateikti specifines išvadas bei pasiūlymus, ateityje reikėtų tirti organizacijas, priklausančias vienai veiklos sričiai. Tai leistų labiau įsigilinti į kintamųjų bei jų tarpusavio ryšių poveikį veiklos specifikai ir išvelgti tam tikras tendencijas.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Adekoya, C. O., Guobiazor, I.R., (2023). *Leadership styles, organisational rewards and employees' commitment in academic libraries*. IFLA Journal Volume 49, Issue 4. Žiūrėta 2024-01-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/03400352231202512>
- Adriansyah, M., A., Setiawan, M., Yuniarinto, A., (2020). *The influence of transactional leadership style and work culture on work performance mediated by work motivation*. Journal of Applied Management (JAM) Volume 18 Number 3. Žiūrėta 2023-12-17. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.17>
- Afshari, L. (2020). *Motivating toward organizational commitment: A cross-comparative perspective*. International Journal of Cross Cultural Management. Žiūrėta 2023-06-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1470595820914643>
- Agbenyegah, G., K. (2019). *Effect of Financial and Non-Financial Rewards on Employee Motivation in Financial Institution in Ghana*. International Journal of Innovative Research and Development. Žiūrėta 2023-05-30. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.24940/ijird/2019/v8/i8/JUL19029>
- Ali, B. J., Anwar, G. (2021). *An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction*. International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM). Žiūrėta: 2023-05-30. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/350582297_An_Empirical_Study_of_Employees'_Motivation_and_its_Influence_Job_Satisfaction
- Al-Yami, M., Galdas, P., Watson, R., (2018). *Leadership style and organisational commitment among nursing staff in Saudi Arabia*. Journal of Nursing Management Volume 26, Issue 5. Žiūrėta 2023-12-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/jonm.12578>
- Allan, B. A., Autin, K. L., Duffy, R. D., (2016). *Self-Determination and Meaningful Work: Exploring Socioeconomic Constraints*. Frontiers in Psychology 7(186). Žiūrėta 2023-11-28.
- Almquist, Y. B., Kvarn, S., Brännström, L., (2019). *A practical guide to quantitative methods with SPSS*. Research Reports in Public Health Sciences, Stockholm University. Žiūrėta 2024-04-23.

- Angle, H. L., Perry J. L., (1981). *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness*. Administrative Science Quarterly. Žiūrēta 2023-06-02. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., Beligiannis, G. N. (2021) *Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic*. Emerging Science Journal. Žiūrēta 2023-05-16. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.28991/esj-2021-01252>
- Avolio, B.J, Bass, B.M (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set. 3rd Edition*. Mind Garden. Žiūrēta 2023-05-17. Prieiga internetu: <https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Aziri, J. (2019). *Employee Motivation Incentives and Their impact on the Organization 's Productivity*. Texila International Journal of Management. Žiūrēta 2023-05-30. Prieiga internetu: <https://www.texilajournal.com/management/article/1383-employee-motivation-incentives>
- Azis, E., Prasetio, A. P., Gustyana, T. T., Putril, S. F., Rakhmawati, D., (2019). *The mediation of intrinsic motivation and affective commitment in the relationship of transformational leadership and employee engagement in technology based companies*. Polish journal of management studies. Žiūrēta 2024-01-07.
- Bakker, A.B., Hetland, J., Kjellevoid Olsen, O., Espevik, R. (2022). *Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?* European Management Journal. Žiūrēta 2023-05-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bar-Hayim, A., Berman, G. S. (1992). *The Dimensions of Organizational Commitment*. Journal of Organizational Behavior. Žiūrēta 2023-06-02. Prieiga internetu: <https://www.jstor.org/stable/2488066>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. (2003). Berson Y. *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. Journal of Applied Psychology. Žiūrēta 2023-05-16. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

- Belle, S. M., Burley, D. L., Long, S. D., (2014). *Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging*. Human Resource Development International. Žiūrēta 2024-01-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.979006>
- Benedic, M. (2023). *Hybrid work for small businesses: strategies for reaping benefits*. Journal of Business Strategy. Žiūrēta 2023-06-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2022-0163>
- Biron, M, Casper, W. J., Raghuram, S. (2022). *Crafting telework: a process model of need satisfaction to foster telework outcomes*. Personnel Review. Žiūrēta 2023-06-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/PER-04-2021-0259>
- Bytyqi, Q. (2020). The impact of motivation on organizational commitment: an empirical study with Kosovar employees.
- Bronkhorst, B., Steijn, B., Vermeeren, B., (2013). *Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation: The Case of a Dutch Municipality*. Review of Public Personnel Administration Volume 35, Issue 2. Žiūrēta 2023-12-18. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0734371X13515486>
- Brunelle, E., Fortin, J., (2021). *Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory*. SAGE Open Volume 11, Issue 1. Žiūrēta 2024-01-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Camilleri, M., A., Troise, C., Morrison, A., M., (2023). *Motivations and commitment to work in the hospitality industry: investigating employee psychology and responsible organizational behaviors*. Tourism Review. Žiūrēta 2023-12-18. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/TR-12-2022-0611>
- Cekuls, A., Malmane, E., Bluzmanis, J., (2017). *The impact of remote work intensity on perceived work-related outcomes in ICT sector in Latvia*. New Challenges of Economics & Business Development. Žiūrēta 2024-01-10.
- Cholpassorn, S., Weerapon, W., Panyada, Ch., Pawintana, Ch. (2020). Impact of Organization's Leadership Style on Motivation of its Employees. Systematic Reviews in Pharmacy. Žiūrēta 2023-06-07. Prieiga internetu: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=144418861&site=ehost-live>

- Dajani, M. A. Z., (2015). *The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector*. Journal of Business and Management Sciences. Žiūrėta 2023-06-01. Prieiga internetu: <http://pubs.sciepub.com/jbms/3/5/>
- Daniel, C.O. (2019). *Effects of Incentives on Employees Productivity*. International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM). Žiūrėta 2023-05-30. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/338690469_Effects_of_Incentives_on_Employees_Productivity
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M., (2017). *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Žiūrėta 2023-11-28. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., (2008). *Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health*. Canadian Psychology / Psychologie canadienne. Žiūrėta 2023-11-28. Prieiga internetu: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0012801>
- Drogomyretska, M. (2013) *Employee Motivation Theories and their Applications in Modern Organizations*. "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series. Žiūrėta 2023-05-19. Prieiga internetu: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=ad412d07-a797-47d3-894d23e3de2d3d24%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=89442027&db=bsu>
- Garg A., K. (2013). *The Relationship Between Leadership Styles And Employee Commitment At A Parastatal Company In South Africa*. International Business & Economics Research Journal. Žiūrėta 2023-12-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.19030/iber.v12i11.8180>
- Genevičiūtė-Janonienė G., Endriulaitienė, A., (2010). *Darbuotojų Asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo Transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir išsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis*. PSICHOLOGIJA. Žiūrėta 2024-01-06.
- Gillet, N., Vandenberghe, Ch., (2014). *Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics*. Human Resource Development Quarterly Volume 25, Issue 3. Žiūrėta 2023-12-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21192>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., Dino, R. N. (2008). *We considered teleworking hours computed by averaging the reported teleworking hours from both timepoints as a control variable, because professional isolation*

- has been largely studied in the context of teleworking.* Journal of Applied Psychology. Žiūrēta 2024-04-25. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- González-González, I., Martínez-Ruiz, M. P., Clemente-Almendros, J. A., (2022). *Does employee management influence the continued use of telework after the COVID-19 pandemic?* Small Business International Review. Žiūrēta 2024-01-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.26784/sbir.v6i2.537>
- Gumusluoglu, L., Isev, A. (2007), *Transformational leadership, creativity and organizational Innovation.* Journal of Business Research. Žiūrēta 2023-05-16. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1068181>
- Hayes, A. F., (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis.* Hardcover
- Hayes, A. F., (2015). *An Index and Test of Linear Moderated Mediation.* Multivariate Behavioral Research, 50:1, 1-22. Žiūrēta 2024-05-02. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683>
- Haoyan, X., Waters, D., Jinling, H., Qionglin, L., Sien, L., (2023). *Quantitative systematic review of the transformational leadership style as a driver of nurses' organisational commitment.* Nursing OpenVolume 10, Issue 7. Žiūrēta 2023-12-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/nop2.1671>
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., Amabile, T. M., (2015). *Extrinsic and Intrinsic Motivation.* Organizational Behavior volume 11. Žiūrēta 2023-11-28. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110098>
- Hidayat, I., Supardi, E., Anwar, A., Anggiani, S. (2022). *Employee motivation, job satisfaction, and employee performance: a literature review.* Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM). Žiūrēta 2023-05-19. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i6>
- Hirsch, P. B. (2021). *Sustaining corporate culture in a world of hybrid work.* Journal of Business Strategy. Žiūrēta 2023-06-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2021-0100>
- Huang, Y., D., (2015). *Impact of Intrinsic Motivation on Organizational Commitment: Empirical Evidences From China.* International Business and Management. Žiūrēta 2023-12-18. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.3968/7723>
- Yang, E., Kim, Y., Hong, S. (2021). *Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19.* Journal of Corporate Real Estate. Žiūrēta 2023-06-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>

Yang, L., Yeh, T., (2018). How transformational leadership contributes to employees' commitment to an organization via the mediating effect of motivation within Taiwan's nursing homes. *The International Journal of Organizational Innovation*. Žiūrēta 2024-04-21.

ISBN 978-1-60918-230-4. Žiūrēta 2024-04-25.

Yusup, A., Maulani, I. E. (2023). *The influence of transformational leadership on employee motivation*. Devotion: Journal of Research & Community Service. Žiūrēta 2023-05-19. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/369536568> The Influence of Transformational Leadership on Employee Motivation

Jabari, B.A., Ghazzawi, I. (2019). *Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda*. Žiūrēta 2023-06-01. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/331635975> Organizational Commitment A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda

Jackson, M. K. (2022). *Working remotely: How organizational leaders and HRD practitioners used the experiential learning theory during the COVID-19 pandemic?*. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*. Žiūrēta 2023-06-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/nha3.20351>

Jensen, U.T., Andersen, L.B., Ladegaard Bro, L., Bøllingtoft, A., Mundbjerg Eriksen, T. L., Holten, A., Bøtcher Jacobsen, Ch., Ladenburg, J., Nielsen, P.A., Houlberg Salomonsen, H., Westergård-Nielsen, N., Würtz, A. (2019). *Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership*. Sage journals. Žiūrēta 2023-05-17. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., Gill, Sh. A., (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Front. Psychol.* Žiūrēta 2024-04-21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>

Kanter, R. M. (1968). *Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities*. *American sociological review*. Žiūrēta 2023-06-02. Prieiga internetu: <https://www.jstor.org/stable/2092438>

- Karmakar, R. (2020). Redefining Organizational Commitment: Theory and Applications in Today's Organization. ITIHAS – The Journal of Indian Management. Žiūrėta 2023-06-02. Prieiga internetu: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=208de647-3dfa-4631-b622-05351848d009%40redis>
- Kavaliauskienė, Ž. (2009). *Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Žiūrėta 2023-06-01.
- Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai dimensijų ir veiksnių sąveikos. Vytauto Didžiojo universitetas. Žiūrėta 2023-06-02. Prieiga internetu: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2001155/datastreams/MAIN/content>
- Khan, M. S., Khan, M., Shafqatullah, Khan, M. A., Hussain, M., Khan, I. U., Ullah, M., (2022). Exploring The Relationship Between Transactional Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic Motivation. Multicultural Education. Žiūrėta 2024-04-21.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., Khan, I. (2016). *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*. Journal of Resources Development and Management. Žiūrėta 2023-05-17. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review
- Kho, A., Pantja Djati, S., Bernarto, I., Sudibjo, N. (2020) *The Relationship Between Digital Transformational Leadership Styles and Knowledge-Based Empowering Interaction for Increasing Organisational Innovativeness*. International Journal of Innovation, Creativity and Change. Žiūrėta 2023-05-16. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/346719012_The_Relationship_Between_Digital_Transformational_Leadership_Styles_and_KnowledgeBased_Empowering_Interaction_for_Increasing_Organisational_Innovativeness
- Kosfeld, M., Neckermann, S., Yang, X. (2016). *The effects of financial and recognition incentives across work contexts the role of meaning*. Economic Inquiry. Žiūrėta 2023-05-30. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/ecin.12350>
- Kotera, Y., Aledeh, M., Rushforth, A., Otoo, N., Colman, R., Taylor, E., (2022). *A Shorter Form of the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Construction and Factorial Validation*. International Journal of Environmental Research and Public Health. Žiūrėta 2023-11-28. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/ijerph192113864>

- Legault, L., (2016). *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. Encyclopedia of Personality and Individual Differences. Žiūrēta 2023-11-28.
- Lyndon, Sh., Rawat, P.S., (2015). *Effect of Leadership on Organizational Commitment*. Indian Journal of Industrial Relations. Žiūrēta 2023-06-07. Prieiga internetu: <https://www.jstor.org/stable/43974541>
- Long, Ch. S. Yong, L. Z., Chuen, T. W. (2016). *Analysis of the Relationship between Leadership Styles and Affective Organizational Commitment*. International Journal of Management, Accounting and Economics. Žiūrēta 2023-05-17. Prieiga internetu: https://www.ijmae.com/article_115522.html
- Martin-Perez,V., Martin-Cruz, N., (2015). *The mediating role of affective commitment in the rewards–knowledge transfer relation*. Journal of Knowledge Management. Žiūrēta 2023-12-18. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2015-0114>
- Meyer, J.P., Allen, N.J., (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review. Žiūrēta 2023-06-01.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., (1993). *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Problem a Three-Component Conceptualization*. Journal of Applied Psychology.
- Mercurio, Z. A., (2015). *Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review*. Human Resource Development Review. Žiūrēta 2023-06-02. Prieiga internetu: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1534484315603612>
- Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., (2020). *Explaining work motivation through perceived transformational leadership: what to expect in a sample of female employees?* Gender in Management, Vol. 35 No. 6. Žiūrēta 2023-12-18. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/GM-01-2020-0004>
- Moti, B., (2020). *Freedom to feel: A self-determination theory account of emotion regulation*. Social & Personality Psychology Compass. Žiūrēta 2023-11-28. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/spc3.12563>
- Nagata, T., Nagata, M., Ikegami, K., Hino, A., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, Sh., Fujino, Y., Mori, K., (2021). *Intensity of Home-Based Telework and Work Engagement During the COVID-19 Pandemic*. Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine. Žiūrēta 2024-01-10.

- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., Tran, Q., D., (2016). *Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions*. Employee Relations, Vol. 38 No. 4. Žiūrēta 2023-12-18. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>
- Nielsen, P. A., Boye, S., Holten, A., Jacobsen, Ch. B., Andersen, L. B. (2018). *Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation*. Public Administration. Žiūrēta 2023-06-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/padm.12574>
- Noraazian, Khalip (2016). *A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Žiūrēta 2023-06-02. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i12/2464>
- Padave, P., Kanekar, R., Chande, K., (2021). *Empirical study on organisational commitment of employees in Indian Hotel Industry*. Materials Today: Proceedings. Žiūrēta 2023-06-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.654>
- Pakalniškienė, V., (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilniaus universiteto leidykla. Žiūrēta 2024-01-09.
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., Kim, W., (2022). *Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement*. European Journal of Training and Development. Žiūrēta 2024-04-21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Peprah, E., O. (2023). *Hybrid workplace: current status, positives, negatives, challenges, and team learning*. The Learning Organization. Žiūrēta 2023-06-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0150>
- Pianese, T., Errichiello, L., Cunha, J. V., (2022). *Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda*. European Management Review. Žiūrēta 2023-12-18. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Prasad, B., Junni, P. (2016). *CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation. The moderating role of environmental dynamism*. Management Decision. Žiūrēta 2023-05-17. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0651>

- Preacher, K. J., Rucker, D. D., Hayes, A. F., (2007). *Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions*. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227. Žiūrēta 2024-04-25. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Qiu, F., Dauth, T., (2021). *Virtual work intensity, job satisfaction, and the mediating role of work-family balance: A study of employees in Germany and China*. *German Journal of Human Resource Management* Volume 36, Issue 1. Žiūrēta 2024-01-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/2397002221998227>
- Rachmah, A. R., Sudiro, A., Juwita, H. A., J., (2022). *The effect of transformational leadership on organizational commitment: Mediating role of job stress and job satisfaction*. *International journal of research in business and social science*. Žiūrēta 2023-06-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i8.2134>
- Raghuram, S., Hill, N. Sh., Gibbs, J.L., Maruping, L.M. (2018). *Virtual Work: Bridging Research Clusters*. *The Academy of Management Annals*. Žiūrēta 2023-06-05. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/328372236_Virtual_Work_Bridging_Research_Clusters
- Raja, A.S., Palanichamy, P. (2011). *Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment*. *Asia Pacific Business Review*. Žiūrēta 2023-06-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/097324701100700315>
- Ramlall, S. (2004) *A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations*. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Žiūrēta 2023-05-19.
- Sampat, B., Raj, S., Behl, A., Schobe, S. (2022). *An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach*. *Personnel Review*. Žiūrēta 2023-06-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/PER-02-2022-0176>
- Santiago-Torner, C., (2023). *Ethical leadership and creativity in employees with University education: The moderating effect of high intensity telework*. *Intangible Capital* 19(3):393. Žiūrēta 2024-04-21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3926/ic.2238>
- Singh, A., Gupta, B. (2015). *Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment*. *Benchmarking An International Journal*. Žiūrēta 2023-06-02. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/BEN-02-2022-0176>

internetu:https://www.researchgate.net/publication/282711582_Job_involvement_organizational_commitment_professional_commitment_and_team_commitment

- Siregar, Z. M. E., (2022). *Extrinsic Motivation and Organizational Commitment : A Literature Review*. International Journal of Business, Technology, and Organizational Behavior. Žiūrēta 2023-12-18. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.52218/ijbtob.v2i4.214>
- Sobaih, A., E., E., Hasanein, A., M., Aliedan M., M., Abdallah, H., S., (2022). *The impact of transactional and transformational leadership on employee intention to stay in deluxe hotels: Mediating role of organisational commitment*. Tourism and Hospitality Research Volume 22, Issue 3. Žiūrēta 2023-12-17. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1467358420972156>
- Sun, H., Li, W., Shen, B., (2017). *Learning in Physical Education: A Self-Determination Theory Perspective*. Journal of Teaching in Physical Education. Žiūrēta 2023-11-28. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1123/jtpe.2017-0067>
- Sunarsi, D., Rohaeni, N., Wulansari, R., Andriani, J., Muslimat, A., Rialmi, Z., Kustini, E., Kristianti, L.S., Rostikawati, D., Effendy, A.A., Purwanto, A., Fahlevi, M. (2020). *Effect of e-Leadership Style, Organizational Commitment and Service Quality towards Indonesian School Performance*. Systematic Reviews in Pharmacy. Žiūrēta 2023-06-01. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/345778502_Effect_of_eLeadership_Style_Organizational_Commitment_and_Service_Quality_towards_Indonesian_School_Performance
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., Gagne, M., (2021). *Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation*. Organizational Psychology Review. Žiūrēta 2023-11-28. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Viorel, L., Aurel, M., Virgil, M.C., Stefania, P.R. (2009). *Employees motivation theories developed at an international level*. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. Žiūrēta 2023-05-19. Prieiga internetu: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=ad412d07-a797-47d3894d23e3de2d3d24%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=48589558&db=bsu>
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., Polakova, M., (2016). *How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership 94roblem94 Telework*. Procedia – Social and Behavioral Sciences 229. Žiūrēta 2024-01-06.

Xu, F., Wang, X. (2018). *Transactional leadership and dynamic capabilities: the mediating effect of regulatory focus*. Management Decision. Žiūrēta 2023-05-17. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1151>

Zareen, M.,Razzaq, K., Mujtaba, B., G., (2015). *Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan*. Public Organization Review. Dec2015, Vol. 15 Issue 4. Žiūrēta 2023-12-17.

TRANSFORMACINĖS IR TRANSAKCIINĖS LYDERYSTĖS STILIŲ POVEIKIS ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO INTENSYVUMUI

Monika NORKUTĖ - GRIGARAVIČIENĖ

Magistro baigiamasis darbas

Verslo vystymo magistro studijų programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas: Doc. Dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2024

SANTRAUKA

95 puslapiai, 27 lentelės, 7 paveikslai, 99 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis darbo tikslas yra nustatyti ir įvertinti ryšius tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių, organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų motyvacijos ir nuotolinio darbo intensyvumo. Darbą sudaro 4 dalys: pirmojoje pateikiama mokslinės literatūros analizė, antrojoje, remiantis konceptualių tyrimo modelių parengta tyrimo metodologija, trečiojoje atliekama gautų tyrimo duomenų analizė, ketvirtojoje pateikiamas tyrimo rezultatų apibendrinimas. Taip pat darbe pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Autorė atliko kiekybinį tyrimą, kurio metu buvo apklausti 305 respondentai. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, nustatyta, kad nuotolinio darbo intensyvumas daro poveikį ryšiams tarp transformacinės lyderystės ir vidinės motyvacijos bei tarp transformacinės lyderystės ir amotyvacijos. Taip pat nustatyta, jog darbuotojų motyvacija ir jos latentiniai veiksniai kaip tarpininkas veikia ryšį tarp transformacinės lyderystės ir afekcinio įsipareigojimo. Transformacinės lyderystės poveikį tęstiniam įsipareigojimui veikia darbuotojų motyvacija ir išorinė motyvacija. Ryšį tarp transformacinės lyderystės ir norminio įsipareigojimo veikia darbuotojų motyvacija, vidinė motyvacija ir išorinė motyvacija. Nustatyta, jog ryšį tarp transakcinės lyderystės ir afekcinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimų, kaip tarpininkas veikia darbuotojų motyvacija ir išorinė motyvacija. Galiausiai nustatyta, kad šiame modelyje egzistuoja 2 moderuotos mediacijos. Pirmoji teigia, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą poveikį afekciniam įsipareigojimui, medijuojant amotyvacijai ir moderuojant

nuotolinio darbo intensyvumui. Antroji teigia, kad transformacinė lyderystė daro neigiamą poveikį tęstiniam įsipareigojimui, medijuojant amotyvacijai ir moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui.

Autorė darbo pabaigoje pateikė esminius analizuotų dimensijų teorinių aspektų bei empirinio tyrimo rezultatų aspektus. Pasiūlymuose, atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus pateikiamos rekomendacijos organizacijoms ir tolimesniems tyrimams.

**THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP
STYLES ON ORGANISATIONAL COMMITMENT BY MEDIATING EMPLOYEE
MOTIVATION AND MODERATING REMOTE WORK INTENSITY**

Monika NORKUTĖ - GRIGARAVIČIENĖ

Master thesis

Business development master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor: Doc. Dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2024

SUMMARY

95 pages, 27 tables, 7 pictures, 99 references.

The main objective of this paper is to identify and assess the relationships between transformational and transactional leadership styles, organisational commitment, employee motivation and telecommuting intensity. The thesis consists of 4 parts: the first part presents an analysis of the scientific literature, the second part develops a research methodology based on the conceptual model of the study, the third part analyses the data obtained in the study, and the fourth part summarises the results of the study. The paper also presents conclusions and proposals.

The author carried out a quantitative study with 305 respondents. The results showed that the intensity of teleworking has an impact on the relationships between transformational leadership and intrinsic motivation and between transformational leadership and amotivation. It was also found that employee motivation and its latent factors mediate the relationship between transformational leadership and affective commitment. The effects of transformational leadership on continuous commitment are mediated by employee motivation and extrinsic motivation. The relationship between transformational leadership and normative commitment is influenced by employee motivation, intrinsic motivation and extrinsic motivation. The relationship between transactional leadership and affective, continuance and normative commitment was found to be mediated by employee motivation and extrinsic motivation. Finally, it was found that there are 2 moderated mediations in this model.

The first argues that transformational leadership has a positive effect on affective commitment by mediating amotivation and moderating telecommuting intensity. The second argues that transformational leadership has a negative effect on continuous commitment by mediating amotivation and moderating telecommuting intensity.

The author concludes the paper with the main aspects of the theoretical aspects of the analysed dimensions and the results of the empirical study. Suggestions are made in the light of the results of the study and recommendations are made for organisations and further research.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Organizacijos vadovo transformacinės ir transakcinės lyderystės įtaka darbuotojų motyvacijai ir organizaciniam įsipareigojimui dirbant hibridiniu būdu anketa

Organizacijos vadovo transformacinės ir transakcinės lyderystės įtaka darbuotojų motyvacijai ir organizaciniam įsipareigojimui dirbant hibridiniu būdu

Esu Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, magistro studijų pakopos, Verslo vystymo programos studentė Monika Norkutė – Grigaravičienė.

Kviečiu sudalyvauti mano atliekamame magistro baigiamojo darbo tyrime, kurio tikslas: Ištirti moderuotą mediaciją tarp transakcinės ir transformacinės lyderystės stilių, organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų motyvacijos, ir nuotolinio darbo intensyvumo.

Anketos pildymas užtruks iki 10 minučių. Anketa yra anoniminė ir konfidencialumas yra garantuotas.

Ačiū už Jūsų atsakymus!

1. *Kiek procentų savo darbo laiko, dirbote nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius? (Jeigu Jūsų atsakymas 0% – toliau nebepildykite)*

2. *Įvertinkite teiginius, kurie skirti Jums ir Jūsų tiesioginiam vadovui apibūdinti nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Prie kiekvieno teiginio parinkite vieną labiausiai tinkantį atsakymą ir jį pažymėkite (X).*

Teiginiai	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Mano vadovas turi tvirtas vertybines nuostatas, kurias išsako, ir elgiasi vadovaudamasis jomis					
Aš didžiuojuosi savo vadovu					
Mano vadovas aukoja savo interesus dėl darbuotojų gerovės					
Mano vadovas perteikia tikslo svarbos jausmą					
Mano vadovas demonstruoja galios ir pasitikėjimo savimi jausmą					

Mano vadovas pabrėžia komandos bendrumo jausmą, siekiant užsibrėžtų tikslų					
Mano vadovas įvertina moralines ir etines sprendimų pasekmes					
Aš gerbiu savo vadovą					
Mano vadovas optimistiškai žvelgia į ateitį					
Mano vadovas entuziastingai komunikuoja su darbuotojais darbų atlikimo klausimais					
Mano vadovas perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją					
Mano vadovas demonstruoja užtikrintumą, kad nustatyti tikslai bus pasiekti					
Mano vadovas kritiškai analizuoja ataskaitas ar kitą svarbią medžiagą tam, kad įsitikintų ar nėra padaryta esminių klaidų					
Mano vadovas skatina mane į problemas pažvelgti iš skirtingų perspektyvų					
Mano vadovas man siūlo naujus būdus, kaip galėčiau atlikti užduotis					
Mano vadovas apgalvoja įvairius problemų sprendimo būdus					
Mano vadovas skiria laiko mano ugdymui ir tobulėjimui					
Mano vadovas padeda išgryninti mano stipriąsias puses bei jas tobulinti					
Mano vadovas vertina mane kaip asmenybę, o ne tik kaip komandos narį					
Mano vadovas suvokia, jog mano poreikiai, gebėjimai ir siekiai skiriasi nuo kitų					
Mano vadovas teikia man pagalbą mainais už mano pastangas					
Mano vadovas konkrečiai paskirsto atsakomybes už tikslo įgyvendinimą					
Mano vadovas paaiškina ko galima tikėtis pasiekus rezultatą					
Mano vadovas išreiškia pasitenkinimą, kai aš pateisinu jo lūkesčius					
Mano vadovas sutelkia dėmesį į pažeidimus, klaidas ir nukrypimus nuo standartų					
Mano vadovas fokusuoja dėmesį į klaidų, skundų ir nesėkmių sprendimą ir šalinimą					
Mano vadovas fiksuoja mano klaidas					
Mano vadovas atkreipia mano dėmesį į nesėkmes, susijusias su standartų laikymusi					

Mano vadovas nesikiša į problemos sprendimą, kol ji netampa rimta					
Mano vadovas yra tvirtai įsitikinęs, jog jei problema nėra rimta, nėra būtinybės ją spręsti					
Mano vadovas reaguoja tik į pasikartojančias problemas					
Mano vadovas imasi veiksmų tik pablogėjus situacijai					
Mano vadovas vengia išitraukti į svarbių 102roblem sprendimą					
Mano vadovo nėra šalia, kai jo reikia					
Mano vadovas vengia priimti sprendimus					
Mano vadovas delsia atsakyti į svarbius klausimus					

3. Įvertinkite, teiginius, kurie skirti apibūdinti Jūsų santykį su organizacija, kurioje dirbate/dirbate, nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Prie kiekvieno teiginio parinkite vieną labiausiai tinkantį atsakymą ir jį pažymėkite (X).

Teiginiai	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Labiau nesutinku, nei sutinku (3)	Nei sutinku, nei nesutinku (4)	Labiau sutinku, nei nesutinku (5)	Sutinku (6)	Visiškai sutinku (7)
Būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) likusius karjeros metus praleisti šioje organizacijoje.							
Aš jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties/pačios problemos							
Aš nesijaučiu, tinkantis (-i) šiai organizacijai							
Aš nesijaučiu emociškai prisirišęs (-usi) prie šios organizacijos							
Savo organizacijoje nesijaučiu „šeimos dalimi“							
Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia							
Šiuo metu, organizacijoje dirbu tiek dėl būtinybės, tiek dėl noro							
Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizacija, net jei to norėčiau							
Jei nuspręščiau dabar išeiti iš savo organizacijos, mano gyvenime daug kas sugriūtų							
Manau, kad turiu per mažai pasirinkimo galimybių, kad galėčiau svarstyti išėjimą iš šios organizacijos							
Jei nebūčiau tiek daug atidavęs (-usi) savęs šiai organizacijai, galimai svarstyčiau apie darbą kitur							

Viena iš nedaugelio neigiamų išėjimo iš šios organizacijos pasekmių būtų įsidarbinimo alternatyvų trūkumas							
Aš jaučiu pareigos likti šioje organizacijoje							
Net jei tai man būtų naudinga, nemanau, kad dabar būtų teisinga palikti šią organizaciją							
Jei dabar palikčiau šią organizaciją, jausčiau kaltės jausmą							
Ši organizacija yra nusipelnusi mano lojalumo							
Šiuo metu negalėčiau palikti organizacijos, kurioje dirbu, nes jaučiu įsipareigojimą, joje dirbantiems žmonėms							
Aš jaučiuosi labai skolingas savo organizacijai							

4. Įvertinkite, kiek kiekvienas teiginys atitinka priežastis, kodėl Jūs šiuo metu atliekate savo darbą. (1 – visiškai nesutinku, 7 – visiškai sutinku). Prie kiekvieno teiginio parinkite vieną labiausiai tinkantį atsakymą ir jį pažymėkite (X).

Teiginiai	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Labiau nesutinku, nei sutinku (3)	Nei sutinku, nei nesutinku (4)	Labiau sutinku, nei nesutinku (5)	Sutinku (6)	Visiškai sutinku (7)
Dėl pasitenkinimo, kurį patiriu priimdamas (-a) įdomius iššūkius							
Dėl pasitenkinimo, kurį patiriu sėkmingai atlikus sudėtingas užduotis							
Nes tai tapo pagrindine mano asmenybės dalimi							
Nes tai yra mano pasirinkto gyvenimo būdo dalis							
Nes pasirinkau tokį darbą, kad pasiekčiau savo karjeros tikslų							
Nes būtent tokį darbą pasirinkau tam tikriems svarbiems tikslams pasiekti							
Nes noriu, kad šiame darbe man sektųsi priešingu atveju man būtų gėda dėl savęs							
Nes noriu labai gerai dirbti šį darbą, kitaip būčiau labai nusivylęs							
Nes už tai gaunu atlygį							
Nes turiu galimybę užsidirbti pinigų							
Nežinau kodėl, mums sudarytos pernelyg sunkios darbo sąlygos							

5. *Jūsų lytis:*

- Vyras*
- Moteris*

6. *Jūsų amžius (įrašykite amžių metais):*

7. *Jūsų išsilavinimas:*

- Pagrindinis*
- Vidurinis*
- Aukštasis neuniversitetinis*
- Aukštasis universitetinis*
- Kita*

8. *Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje? (laikotarpį įrašykite metais):*

9. *Ar užimate vadovaujančias pareigas?*

- Taip*
- Ne*

10. *Organizacijos, kurioje dirbate dydis:*

- 1 – 9 darbuotojai*
- 10 – 49 darbuotojai*
- 50 – 249 darbuotojų*
- 250 ir daugiau darbuotojų*

11. *Organizacijos veiklos sritis?*

- Gamyba*
- Paslaugų teikimas*
- Mažmeninė prekyba*
- Didmeninė prekyba*
- Viešasis administravimas*
- Švietimas/ kultūra*
- Sveikatos apsauga*
- IT paslaugos*

- *Finansai*
- *Žemės ūkis*
- *Statyba*
- *Kita*

12. *Kiek žmonių, įskaitant Jus, gyvena Jūsų namų ūkyje?*

- *1*
- *2*
- *3 ir daugiau*

13. *Ar Jūsų šeimoje yra išlaikytinių (nepilnamečiai vaikai, neįgalūs šeimos nariai ir pan.)?*

- *Taip*
- *Ne*

14. *Ar namuose yra kitų žmonių dirbančių nuotoliniu būdu?*

- *Taip*
- *Ne*

Dėkoju už skirtą laiką

2 PRIEDAS. Konstruktyvū vidurkių, standartinių nuokrypių ir koreliacijos duomenys

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbote nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius? (Jeigu Jūsų atsakymas 0% ? toliau nebeįpildykite)	51,17	32,628	305
Afekcinis įsipareigojimas	4,9044	1,17861	305
Testinis įsipareigojimas	3,9781	1,00568	305
Norminis įsipareigojimas	4,1831	1,16498	305
Transformacinė lyderystė	3,7110	,67207	305
Transakcinė lyderystė	3,6303	,57633	305
SWEIMS	4,5344	,77936	305
Vidinė motyvacija	5,2410	1,42930	305
Išorinė motyvacija	4,7820	,94602	305
Amotyv	2,8377	1,68020	305

Correlations

		1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbote nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius? (Jeigu Jūsų atsakymas 0% ? toliau nebeįpildykite)	Afekcinis įsipareigojimas	Testinis įsipareigojimas	Norminis įsipareigojimas	Transformacinė lyderystė	Transakcinė lyderystė	SWEIMS	Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija	Amotyv
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbote nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius? (Jeigu Jūsų atsakymas 0% ? toliau nebeįpildykite)	Pearson Correlation	1	,191**	-,046	,201**	,258**	,142*	,051	,268**	,117*	-,350**
	Sig. (2-tailed)		<,001	,418	<,001	<,001	,013	,378	<,001	,041	<,001
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Afekcinis įsipareigojimas	Pearson Correlation	,191**	1	,081	,500**	,591**	,165**	,308**	,505**	,404**	-,484**
	Sig. (2-tailed)	<,001		,160	<,001	<,001	,004	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Testinis įsipareigojimas	Pearson Correlation	-,046	,081	1	,331**	,085	,148**	,358**	,083	,325**	,192**
	Sig. (2-tailed)	,418	,160		<,001	,141	,010	<,001	,150	<,001	<,001
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Norminis įsipareigojimas	Pearson Correlation	,201**	,500**	,331**	1	,438**	,325**	,441**	,397**	,493**	-,221**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Transformacinė lyderystė	Pearson Correlation	,258**	,591**	,085	,438**	1	,472**	,292**	,417**	,360**	-,354**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	,141	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Transakcinė lyderystė	Pearson Correlation	,142*	,165**	,148**	,325**	,472**	1	,311**	,140*	,318**	,032
	Sig. (2-tailed)	,013	,004	,010	<,001	<,001		<,001	,015	<,001	,579
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
SWEIMS	Pearson Correlation	,051	,308**	,358**	,441**	,292**	,311**	1	,558**	,931**	,213**
	Sig. (2-tailed)	,378	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Vidinė motyvacija	Pearson Correlation	,268**	,505**	,083	,397**	,417**	,140*	,558**	1	,460**	-,336**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	,150	<,001	<,001	,015	<,001		<,001	<,001
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Išorinė motyvacija	Pearson Correlation	,117*	,404**	,325**	,493**	,360**	,318**	,931**	,460**	1	-,054
	Sig. (2-tailed)	,041	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		,347
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Amotyv	Pearson Correlation	-,350**	-,484**	,192**	-,221**	-,354**	,032	,213**	-,336**	-,054	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,579	<,001	<,001	,347	
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3 PRIEDAS. Duomenų normalumo testo rezultatai

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbate nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?	,130	305	<,001	,918	305	<,001
Transformacinė lyderystė	,094	305	<,001	,975	305	<,001
Transakcinė lyderystė	,097	305	<,001	,978	305	<,001
Afekcinis įsipareigojimas	,088	305	<,001	,975	305	<,001
Testinis įsipareigojimas	,083	305	<,001	,978	305	<,001
Norminis įsipareigojimas	,064	305	,004	,985	305	,003
SWEIMS	,056	305	,021	,992	305	,092
Vidinė motyvacija	,171	305	<,001	,911	305	<,001
Išorinė motyvacija	,079	305	<,001	,990	305	,044
Amotyv	,225	305	<,001	,886	305	<,001

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbate nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?	Mean	51,17	1,868	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	47,50	
		Upper Bound	54,85	
	5% Trimmed Mean	51,17		
	Median	50,00		
	Variance	1064,598		
	Std. Deviation	32,628		
	Minimum	1		
	Maximum	100		
	Range	99		
	Interquartile Range	60		
	Skewness	,033	,140	
	Kurtosis	-1,400	,278	
	Transformacinė lyderystė	Mean	3,7110	,03848
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,6353	
		Upper Bound	3,7867	
5% Trimmed Mean		3,7212		
Median		3,8000		
Variance		,452		
Std. Deviation		,67207		
Minimum		2,00		
Maximum		5,00		
Range		3,00		
Interquartile Range		,72		
Skewness		-,297	,140	
Kurtosis		-,174	,278	

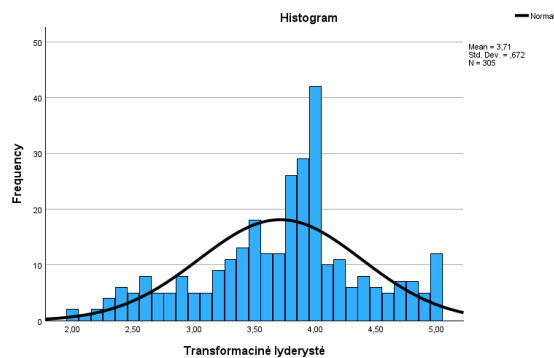
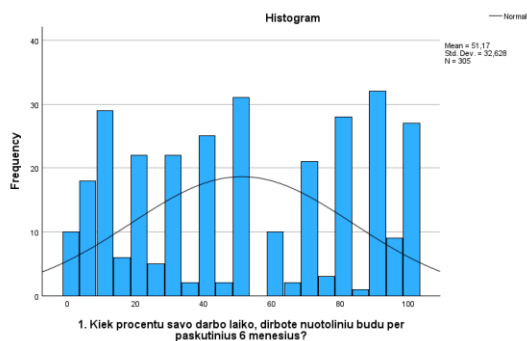
Transakcinė lyderystė	Mean		3,6303	,03300
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5654	
		Upper Bound	3,6953	
	5% Trimmed Mean		3,6319	
	Median		3,7500	
	Variance		,332	
	Std. Deviation		,57633	
	Minimum		1,63	
	Maximum		5,00	
	Range		3,38	
	Interquartile Range		,75	
	Skewness		-,223	,140
	Kurtosis		,560	,278

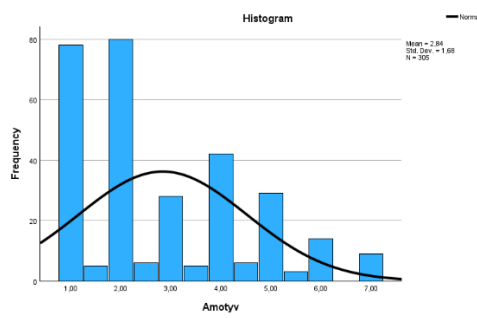
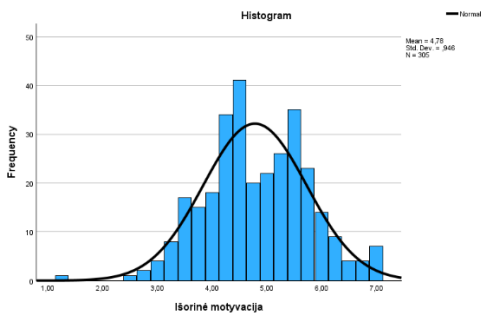
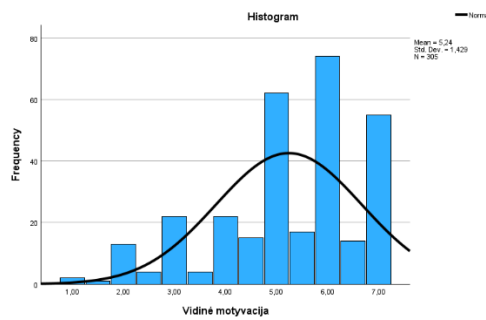
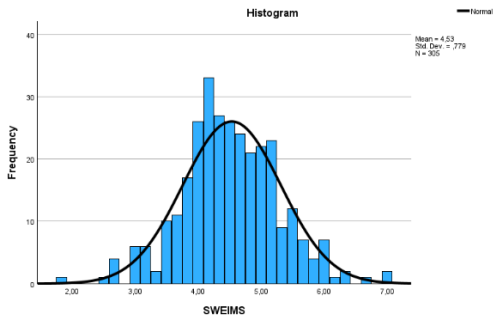
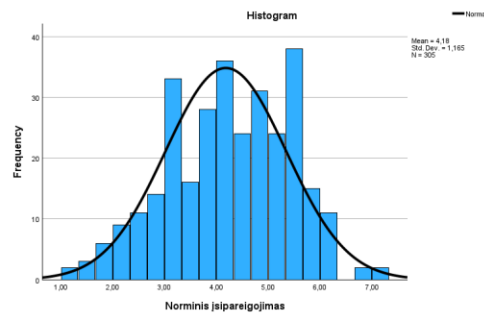
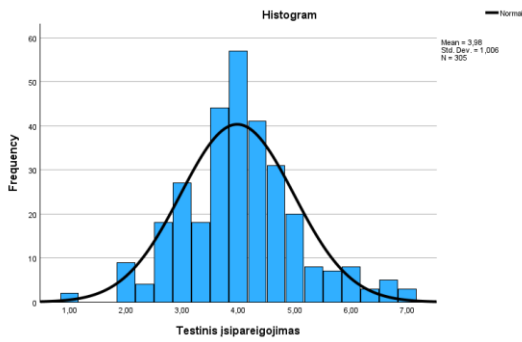
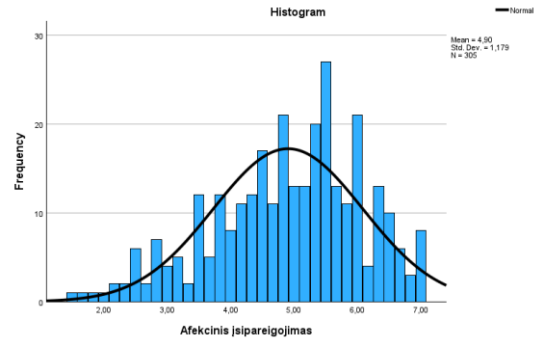
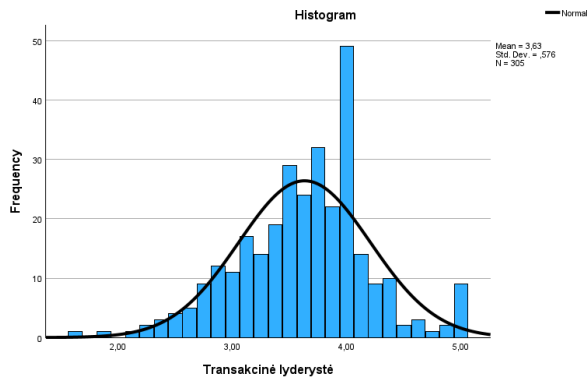
Afekcinis įsipareigojimas	Mean		4,9044	,06749
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,7716	
		Upper Bound	5,0372	
	5% Trimmed Mean		4,9423	
	Median		5,0000	
	Variance		1,389	
	Std. Deviation		1,17861	
	Minimum		1,50	
	Maximum		7,00	
	Range		5,50	
	Interquartile Range		1,58	
	Skewness		-,482	,140
	Kurtosis		-,233	,278

Testinis įsipareigojimas	Mean		3,9781	,05759
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8648	
		Upper Bound	4,0915	
	5% Trimmed Mean		3,9528	
	Median		3,8333	
	Variance		1,011	
	Std. Deviation		1,00568	
	Minimum		1,00	
	Maximum		7,00	
	Range		6,00	
	Interquartile Range		1,17	
	Skewness		,364	,140
	Kurtosis		,800	,278

Norminis įsipareigojimas	Mean		4,1831	,06671
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0518	
		Upper Bound	4,3143	
	5% Trimmed Mean		4,2077	
	Median		4,1667	
	Variance		1,357	
	Std. Deviation		1,16498	
	Minimum		1,17	
	Maximum		7,00	
	Range		5,83	
	Interquartile Range		1,67	
	Skewness		-,250	,140
	Kurtosis		-,395	,278

SWEIMS	Mean		4,5344	,04463
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,4466	
		Upper Bound	4,6222	
	5% Trimmed Mean		4,5336	
	Median		4,5000	
	Variance		,607	
	Std. Deviation		,77936	
	Minimum		1,83	
	Maximum		7,00	
	Range		5,17	
	Interquartile Range		,92	
	Skewness		,060	,140
	Kurtosis		,649	,278
	Vidinė motyvacija	Mean		5,2410
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	5,0799	
		Upper Bound	5,4020	
5% Trimmed Mean			5,3324	
Median			5,5000	
Variance			2,043	
Std. Deviation			1,42930	
Minimum			1,00	
Maximum			7,00	
Range			6,00	
Interquartile Range			1,50	
Skewness			-,780	,140
Kurtosis			-,025	,278
Išorinė motyvacija		Mean		4,7820
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,6754	
		Upper Bound	4,8886	
	5% Trimmed Mean		4,7773	
	Median		4,7500	
	Variance		,895	
	Std. Deviation		,94602	
	Minimum		1,25	
	Maximum		7,00	
	Range		5,75	
	Interquartile Range		1,25	
	Skewness		-,035	,140
	Kurtosis		,073	,278
	Amotyv	Mean		2,8377
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	2,6484	
		Upper Bound	3,0270	
5% Trimmed Mean			2,7313	
Median			2,0000	
Variance			2,823	
Std. Deviation			1,68020	
Minimum			1,00	
Maximum			7,00	
Range			6,00	
Interquartile Range			3,00	
Skewness			,693	,140
Kurtosis			-,523	,278





4 PRIEDAS. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal demografines charakteristikas

Group Statistics					
	5. Jusu lytis:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Transformacinė lyderystė	Vyras	142	3,5690	,61592	,05169
	Moteris	163	3,8347	,69596	,05451
Transakcinė lyderystė	Vyras	142	3,6620	,47354	,03974
	Moteris	163	3,6028	,65306	,05115
Afekcinis įsipareigojimas	Vyras	142	4,7183	1,15507	,09693
	Moteris	163	5,0665	1,17844	,09230
Testinis įsipareigojimas	Vyras	142	3,9178	,76537	,06423
	Moteris	163	4,0307	1,17563	,09208
Norminis įsipareigojimas	Vyras	142	4,2711	1,10690	,09289
	Moteris	163	4,1063	1,21149	,09489
Vidinė ir išorinė motyvacija	Vyras	142	4,5000	,59142	,04963
	Moteris	163	4,5644	,91293	,07151
Vidinė motyvacija	Vyras	142	5,2394	1,34180	,11260
	Moteris	163	5,2423	1,50550	,11792
Išorinė motyvacija	Vyras	142	4,7342	,69857	,05862
	Moteris	163	4,8236	1,11844	,08760
Amotyvacija	Vyras	142	2,8239	1,65478	,13887
	Moteris	163	2,8497	1,70704	,13371
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbote nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?	Vyras	142	55,64	32,293	2,710
	Moteris	163	47,28	32,518	2,547

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Transformacinė lyderystė	Equal variances assumed	2,597	,108	-3,507	303	<,001	<,001	-,26565	,07575	-,41472	-,11658
	Equal variances not assumed			-3,536	302,921	<,001	<,001	-,26565	,07512	-,41347	-,11783
Transakcinė lyderystė	Equal variances assumed	15,831	<,001	,895	303	,186	,372	,05921	,06618	-,07102	,18944
	Equal variances not assumed			,914	293,658	,181	,361	,05921	,06477	-,06827	,18669
Afekcinis įsipareigojimas	Equal variances assumed	,090	,764	-2,597	303	,005	,010	-,34815	,13403	-,61191	-,08440
	Equal variances not assumed			-2,601	298,805	,005	,010	-,34815	,13385	-,61156	-,08475
Testinis įsipareigojimas	Equal variances assumed	25,600	<,001	-,977	303	,165	,329	-,11283	,11545	-,34003	,11436
	Equal variances not assumed			-1,005	281,439	,158	,316	-,11283	,11227	-,33383	,10816
Norminis įsipareigojimas	Equal variances assumed	1,789	,182	1,233	303	,109	,218	,16479	,13362	-,09815	,42772
	Equal variances not assumed			1,241	302,301	,108	,216	,16479	,13279	-,09652	,42609
Vidinė ir išorinė motyvacija	Equal variances assumed	28,574	<,001	-,719	303	,236	,472	-,06442	,08954	-,24061	,11177
	Equal variances not assumed			-,740	280,807	,230	,460	-,06442	,08704	-,23576	,10692
Vidinė motyvacija	Equal variances assumed	3,528	,061	-,018	303	,493	,986	-,00289	,16434	-,32629	,32050
	Equal variances not assumed			-,018	302,836	,493	,986	-,00289	,16305	-,32374	,31795
Išorinė motyvacija	Equal variances assumed	37,402	<,001	-,823	303	,205	,411	-,08946	,10865	-,30327	,12434
	Equal variances not assumed			-,849	275,989	,198	,397	-,08946	,10541	-,29697	,11804
Amotyvacija	Equal variances assumed	1,459	,228	-,133	303	,447	,894	-,02575	,19319	-,40591	,35441
	Equal variances not assumed			-,134	299,544	,447	,894	-,02575	,19277	-,40511	,35361
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbote nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?	Equal variances assumed	,079	,779	2,246	303	,013	,025	8,359	3,721	1,037	15,680
	Equal variances not assumed			2,248	297,845	,013	,025	8,359	3,719	1,040	15,677

Correlations

		6. Jusu amžius	Transformacinė lyderystė	Transakcinė lyderystė	Afekcinis įsipareigojimas	Testinis įsipareigojimas	Norminis įsipareigojimas	Vidinė ir išorinė motyvacija	Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija	Amotyvacija	1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbate nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?
6. Jusu amžius:	Pearson Correlation	1	-.027	-.074	.102	.146*	.009	.003	-.032	.020	-.011	-.138*
	Sig. (2-tailed)		.634	.200	.076	.011	.873	.965	.578	.727	.849	.016
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Transformacinė lyderystė	Pearson Correlation	-.027	1	.472**	-.591**	.085	.438**	.292**	.417**	.360**	-.354**	.258**
	Sig. (2-tailed)	.634		<.001	<.001	.141	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Transakcinė lyderystė	Pearson Correlation	-.074	.472**	1	.165**	.148**	.325**	.311**	.140*	.318**	.032	.142*
	Sig. (2-tailed)	.200	<.001		.004	.010	<.001	<.001	.015	<.001	.579	.013
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Afekcinis įsipareigojimas	Pearson Correlation	.102	-.591**	.165**	1	.081	.500**	.308**	.505**	.404**	-.484**	.191**
	Sig. (2-tailed)	.076	<.001	.004		.160	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Testinis įsipareigojimas	Pearson Correlation	.146*	.085	.148**	.081	1	.331**	.358**	.083	.325**	.192**	-.046
	Sig. (2-tailed)	.011	.141	.010	.160		<.001	<.001	.150	<.001	<.001	.418
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Norminis įsipareigojimas	Pearson Correlation	.009	.438**	.325**	.500**	.331**	1	.441**	.397**	.493**	-.221**	.201**
	Sig. (2-tailed)	.873	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Vidinė ir išorinė motyvacija	Pearson Correlation	.003	.292**	.311**	.308**	.358**	.441**	1	.558**	.931**	.213**	.051
	Sig. (2-tailed)	.965	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	.378
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Vidinė motyvacija	Pearson Correlation	-.032	.417**	.140*	.505**	.083	.397**	.558**	1	.460**	-.336**	.268**
	Sig. (2-tailed)	.578	<.001	.015	<.001	.150	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Išorinė motyvacija	Pearson Correlation	.020	.360**	.318**	.404**	.325**	.493**	.931**	.460**	1	-.054	.117*
	Sig. (2-tailed)	.727	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		.347	.041
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Amotyvacija	Pearson Correlation	-.011	-.354**	.032	-.484**	.192**	-.221**	.213*	-.336**	-.054	1	-.350**
	Sig. (2-tailed)	.849	<.001	.579	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.347		<.001
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbate nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?	Pearson Correlation	-.138*	.258**	.142*	.191**	-.046	.201**	.051	.268**	.117*	-.350**	1
	Sig. (2-tailed)	.016	<.001	.013	<.001	.418	<.001	.378	<.001	.041	<.001	
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Transformacinė lyderystė	Between Groups	.817	2	.409	.904	.406
	Within Groups	136,493	302	.452		
	Total	137,311	304			
Transakcinė lyderystė	Between Groups	3,832	2	1,916	5,957	.003
	Within Groups	97,144	302	.322		
	Total	100,976	304			
Afekcinis įsipareigojimas	Between Groups	.566	2	.283	.203	.817
	Within Groups	421,728	302	1,396		
	Total	422,294	304			
Testinis įsipareigojimas	Between Groups	.756	2	.378	.372	.690
	Within Groups	306,710	302	1,016		
	Total	307,466	304			
Norminis įsipareigojimas	Between Groups	.383	2	.192	.140	.869
	Within Groups	412,201	302	1,365		
	Total	412,585	304			
Vidinė ir išorinė motyvacija	Between Groups	2,190	2	1,095	1,812	.165
	Within Groups	182,463	302	.604		
	Total	184,652	304			
Vidinė motyvacija	Between Groups	1,296	2	.648	.316	.729
	Within Groups	619,742	302	2,052		
	Total	621,038	304			
Išorinė motyvacija	Between Groups	1,621	2	.810	.905	.406
	Within Groups	270,443	302	.896		
	Total	272,063	304			
Amotyvacija	Between Groups	26,507	2	13,254	4,813	.009
	Within Groups	831,709	302	2,754		
	Total	858,216	304			
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbate nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?	Between Groups	8145,447	2	4072,723	3,899	.021
	Within Groups	315492,344	302	1044,677		
	Total	323637,790	304			

Correlations

		8. Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje?	Transformacinė lyderystė	Transakcinė lyderystė	Afekcinis įsipareigojimas	Testinis įsipareigojimas	Norminis įsipareigojimas	Vidinė ir išorinė motyvacija	Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija	Amotyvacija	1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbate nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?
8. Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje?	Pearson Correlation	1	,021	-,140*	,210**	,247**	-,010	,032	,001	,044	-,011	-,075
	Sig. (2-tailed)		,709	,015	<,001	<,001	,865	,577	,980	,447	,855	,193
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Transformacinė lyderystė	Pearson Correlation		1	,472**	,591**	,085	,438**	,292**	,417**	,360**	-,354**	,258**
	Sig. (2-tailed)			,709	<,001	,141	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N			305	305	305	305	305	305	305	305	305
Transakcinė lyderystė	Pearson Correlation			1	,165**	,146**	,325**	,311**	,140	,318**	,032	,142*
	Sig. (2-tailed)				,015	<,001	,010	<,001	<,001	,015	<,001	,579
	N				305	305	305	305	305	305	305	305
Afekcinis įsipareigojimas	Pearson Correlation				1	,081	,500**	,306**	,505**	,404**	-,484**	,191**
	Sig. (2-tailed)					<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N					305	305	305	305	305	305	305
Testinis įsipareigojimas	Pearson Correlation					1	,331**	,358**	,083	,325**	,192**	-,046
	Sig. (2-tailed)						<,001	<,001	,150	<,001	<,001	,418
	N						305	305	305	305	305	305
Norminis įsipareigojimas	Pearson Correlation						1	,441**	,397**	,493**	-,221**	,201**
	Sig. (2-tailed)							<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N							305	305	305	305	305
Vidinė ir išorinė motyvacija	Pearson Correlation							1	,558**	,931**	,213**	,051
	Sig. (2-tailed)								<,001	<,001	<,001	,378
	N								305	305	305	305
Vidinė motyvacija	Pearson Correlation								1	,480**	-,336**	,268**
	Sig. (2-tailed)									<,001	<,001	<,001
	N									305	305	305
Išorinė motyvacija	Pearson Correlation									1	-,054	,117*
	Sig. (2-tailed)										<,001	,041
	N										305	305
Amotyvacija	Pearson Correlation										1	-,350**
	Sig. (2-tailed)											<,001
	N											305
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbate nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?	Pearson Correlation											1
	Sig. (2-tailed)											
	N											

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics

9. Ar užimate vadovaujančias pareigas?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Transformacinė lyderystė	Taip	136	3,6445	,66387	,05693
	Ne	169	3,7645	,67580	,05198
Transakcinė lyderystė	Taip	136	3,6517	,51176	,04388
	Ne	169	3,6132	,62444	,04803
Afekcinis įsipareigojimas	Taip	136	5,0551	1,13076	,09696
	Ne	169	4,7830	1,20540	,09272
Testinis įsipareigojimas	Taip	136	4,0343	,85734	,07352
	Ne	169	3,9329	1,11126	,08548
Norminis įsipareigojimas	Taip	136	4,4951	1,13111	,09699
	Ne	169	3,9320	1,13381	,08722
Vidinė ir išorinė motyvacija	Taip	136	4,6544	,57944	,04969
	Ne	169	4,4379	,89905	,06916
Vidinė motyvacija	Taip	136	5,4890	1,29596	,11113
	Ne	169	5,0414	1,50240	,11557
Išorinė motyvacija	Taip	136	4,9494	,77406	,06637
	Ne	169	4,6472	1,04737	,08057
Amotyvacija	Taip	136	2,6397	1,64056	,14068
	Ne	169	2,9970	1,69952	,13073
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbate nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?	Taip	136	52,90	32,261	2,766
	Ne	169	49,79	32,950	2,535

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Transformacinė lyderystė	Equal variances assumed	,160	,690	-1,554	303	,061	,121	-,12001	,07724	-,27201	,03198
	Equal variances not assumed			-1,557	291,271	,060	,121	-,12001	,07709	-,27174	,03171
Transakcinė lyderystė	Equal variances assumed	6,444	,012	,579	303	,281	,563	,03849	,06646	-,09230	,16928
	Equal variances not assumed			,592	302,892	,277	,555	,03849	,06506	-,08954	,16652
Afekcinis įsipareigojimas	Equal variances assumed	,886	,347	2,014	303	,022	,045	,27211	,13509	,00627	,53795
	Equal variances not assumed			2,028	295,935	,022	,043	,27211	,13416	,00808	,53614
Testinis įsipareigojimas	Equal variances assumed	8,025	,005	,875	303	,191	,382	,10137	,11590	-,12669	,32944
	Equal variances not assumed			,899	302,492	,185	,369	,10137	,11275	-,12049	,32324
Norminis įsipareigojimas	Equal variances assumed	,002	,962	4,316	303	<,001	<,001	,56315	,13047	,30640	,81989
	Equal variances not assumed			4,317	289,489	<,001	<,001	,56315	,13044	,30642	,81987
Vidinė ir išorinė motyvacija	Equal variances assumed	21,629	<,001	2,431	303	,008	,016	,21654	,08906	,04128	,39180
	Equal variances not assumed			2,543	290,032	,006	,012	,21654	,08516	,04894	,38414
Vidinė motyvacija	Equal variances assumed	3,501	,062	2,747	303	,003	,006	,44755	,16290	,12698	,76812
	Equal variances not assumed			2,791	301,516	,003	,006	,44755	,16033	,13204	,76306
Išorinė motyvacija	Equal variances assumed	14,640	<,001	2,805	303	,003	,005	,30226	,10777	,09019	,51433
	Equal variances not assumed			2,896	300,929	,002	,004	,30226	,10439	,09684	,50768
Amotyvacija	Equal variances assumed	,962	,328	-1,854	303	,032	,065	-,35734	,19278	-,73670	,02202
	Equal variances not assumed			-1,861	293,163	,032	,064	-,35734	,19204	-,73530	,02063
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbate nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?	Equal variances assumed	,006	,938	,827	303	,204	,409	3,110	3,761	-4,290	10,510
	Equal variances not assumed			,829	291,642	,204	,408	3,110	3,752	-4,274	10,494

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Transformacinė lyderystė	Between Groups	7,758	3	2,586	6,008	<,001
	Within Groups	129,553	301	,430		
	Total	137,311	304			
Transakcinė lyderystė	Between Groups	,559	3	,186	,558	,643
	Within Groups	100,417	301	,334		
	Total	100,976	304			
Afekcinis įsipareigojimas	Between Groups	7,572	3	2,524	1,832	,141
	Within Groups	414,722	301	1,378		
	Total	422,294	304			
Testinis įsipareigojimas	Between Groups	9,963	3	3,321	3,360	,019
	Within Groups	297,502	301	,988		
	Total	307,465	304			
Norminis įsipareigojimas	Between Groups	8,007	3	2,669	1,986	,116
	Within Groups	404,578	301	1,344		
	Total	412,585	304			
Vidinė ir išorinė motyvacija	Between Groups	3,314	3	1,105	1,833	,141
	Within Groups	181,339	301	,602		
	Total	184,652	304			
Vidinė motyvacija	Between Groups	19,258	3	6,419	3,211	,023
	Within Groups	601,780	301	1,999		
	Total	621,038	304			
Išorinė motyvacija	Between Groups	6,256	3	2,085	2,361	,071
	Within Groups	265,807	301	,883		
	Total	272,063	304			
Amotyvacija	Between Groups	31,169	3	10,390	3,781	,011
	Within Groups	827,048	301	2,748		
	Total	858,216	304			
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbate nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?	Between Groups	4535,231	3	1511,744	1,426	,235
	Within Groups	319102,559	301	1060,141		
	Total	323637,790	304			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Transformacinė lyderystė	Between Groups	10,699	10	1,070	2,484	,007
	Within Groups	126,612	294	,431		
	Total	137,311	304			
Transakcinė lyderystė	Between Groups	3,356	10	,336	1,011	,434
	Within Groups	97,620	294	,332		
	Total	100,976	304			
Afekcinis įsipareigojimas	Between Groups	5,244	10	,524	,370	,959
	Within Groups	417,050	294	1,419		
	Total	422,294	304			
Testinis įsipareigojimas	Between Groups	16,736	10	1,674	1,692	,082
	Within Groups	290,729	294	,989		
	Total	307,465	304			
Norminis įsipareigojimas	Between Groups	25,219	10	2,522	1,914	,043
	Within Groups	387,366	294	1,318		
	Total	412,585	304			
Vidinė ir išorinė motyvacija	Between Groups	6,610	10	,661	1,092	,368
	Within Groups	178,042	294	,606		
	Total	184,652	304			
Vidinė motyvacija	Between Groups	21,423	10	2,142	1,050	,401
	Within Groups	599,615	294	2,040		
	Total	621,038	304			
Išorinė motyvacija	Between Groups	11,055	10	1,105	1,245	,262
	Within Groups	261,009	294	,888		
	Total	272,063	304			
Amotyvacija	Between Groups	20,725	10	2,072	,728	,698
	Within Groups	837,492	294	2,849		
	Total	858,216	304			
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbote nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?	Between Groups	2786,095	10	2786,009	2,769	,003
	Within Groups	295777,695	294	1006,047		
	Total	323637,790	304			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Transformacinė lyderystė	Between Groups	1,015	2	,508	1,125	,326
	Within Groups	136,296	302	,451		
	Total	137,311	304			
Transakcinė lyderystė	Between Groups	1,280	2	,640	1,938	,146
	Within Groups	99,696	302	,330		
	Total	100,976	304			
Afekcinis įsipareigojimas	Between Groups	2,780	2	1,390	1,001	,369
	Within Groups	419,514	302	1,389		
	Total	422,294	304			
Testinis įsipareigojimas	Between Groups	2,205	2	1,103	1,091	,337
	Within Groups	305,260	302	1,011		
	Total	307,465	304			
Norminis įsipareigojimas	Between Groups	4,391	2	2,196	1,625	,199
	Within Groups	408,193	302	1,352		
	Total	412,585	304			
Vidinė ir išorinė motyvacija	Between Groups	,905	2	,453	,744	,476
	Within Groups	183,747	302	,608		
	Total	184,652	304			
Vidinė motyvacija	Between Groups	2,884	2	1,442	,705	,495
	Within Groups	618,154	302	2,047		
	Total	621,038	304			
Išorinė motyvacija	Between Groups	,584	2	,292	,325	,723
	Within Groups	271,479	302	,899		
	Total	272,063	304			
Amotyvacija	Between Groups	13,288	2	6,644	2,375	,095
	Within Groups	844,928	302	2,798		
	Total	858,216	304			
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbote nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?	Between Groups	2297,819	2	1148,909	1,080	,341
	Within Groups	321339,971	302	1064,040		
	Total	323637,790	304			

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Transformacinė lyderystė	Equal variances assumed	,127	,722	-1,548	303	,061	,123	-1,1913	,07697	-2,7059	,03234
	Equal variances not assumed			-1,550	298,770	,061	,122	-1,1913	,07687	-2,7040	,03215
Transakcinė lyderystė	Equal variances assumed	5,779	,017	-2,356	303	,010	,019	-1,5475	,06567	-2,8397	-,02552
	Equal variances not assumed			-2,375	302,780	,009	,018	-1,5475	,06517	-2,8298	-,02651
Afekcinis įsipareigojimas	Equal variances assumed	,118	,731	,966	303	,167	,335	,13073	,13531	-,13554	,39699
	Equal variances not assumed			,962	291,819	,168	,337	,13073	,13585	-,13664	,39810
Testinis įsipareigojimas	Equal variances assumed	2,021	,156	-1,942	303	,027	,053	-,22318	,11492	-,44933	,00296
	Equal variances not assumed			-1,928	285,853	,027	,055	-,22318	,11578	-,45107	,00470
Norminis įsipareigojimas	Equal variances assumed	,475	,491	-,345	303	,365	,730	-,04619	,13393	-,30973	,21735
	Equal variances not assumed			-,345	299,112	,365	,730	-,04619	,13370	-,30930	,21692
Vidinė ir išorinė motyvacija	Equal variances assumed	2,881	,091	-1,579	303	,058	,115	-1,4093	,08925	-,31655	,03469
	Equal variances not assumed			-1,564	281,380	,059	,119	-1,4093	,09012	-,31831	,03646
Vidinė motyvacija	Equal variances assumed	,012	,913	,178	303	,429	,859	,02925	,16433	-,29413	,35263
	Equal variances not assumed			,178	295,978	,430	,859	,02925	,16451	-,28451	,35301
Išorinė motyvacija	Equal variances assumed	,433	,511	-,981	303	,164	,327	-1,0655	,10860	-,32026	,10716
	Equal variances not assumed			-,978	292,356	,165	,329	-1,0655	,10900	-,32107	,10797
Amotyvacija	Equal variances assumed	4,634	,032	-2,343	303	,010	,020	-4,4863	,19147	-,82540	-,07186
	Equal variances not assumed			-2,320	281,070	,011	,021	-4,4863	,19336	-,82925	-,06801
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbate nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?	Equal variances assumed	,154	,695	-1,546	303	,062	,123	-5,776	,3,737	-13,130	1,578
	Equal variances not assumed			-1,545	296,738	,062	,123	-5,776	,3,739	-13,134	1,582

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Transformacinė lyderystė	Equal variances assumed	3,116	,079	-,821	303	,206	,412	-,06338	,07719	-,21527	,08852
	Equal variances not assumed			-,828	302,968	,204	,408	-,06338	,07651	-,21394	,08719
Transakcinė lyderystė	Equal variances assumed	7,289	,007	,322	303	,374	,748	,02133	,06626	-,10905	,15171
	Equal variances not assumed			,326	301,672	,372	,744	,02133	,06534	-,10725	,14990
Afekcinis įsipareigojimas	Equal variances assumed	,010	,919	,073	303	,471	,942	,00983	,13552	-,25685	,27650
	Equal variances not assumed			,072	296,677	,471	,942	,00983	,13559	-,25701	,27666
Testinis įsipareigojimas	Equal variances assumed	9,171	,003	1,173	303	,121	,242	,13534	,11537	-,09170	,36237
	Equal variances not assumed			1,193	299,155	,117	,234	,13534	,11341	-,08785	,35852
Norminis įsipareigojimas	Equal variances assumed	,276	,600	1,997	303	,023	,047	,26581	,13308	,00394	,52769
	Equal variances not assumed			2,006	301,399	,023	,046	,26581	,13248	,00511	,52651
Vidinė ir išorinė motyvacija	Equal variances assumed	11,715	<,001	-1,015	303	,156	,311	-,09077	,08946	-,26681	,08527
	Equal variances not assumed			-1,031	300,066	,152	,303	-,09077	,08803	-,26400	,08245
Vidinė motyvacija	Equal variances assumed	,427	,514	,544	303	,293	,587	,08935	,16426	-,23389	,41259
	Equal variances not assumed			,542	292,136	,294	,588	,08935	,16488	-,23517	,41386
Išorinė motyvacija	Equal variances assumed	14,400	<,001	-,823	303	,205	,411	-,08946	,10865	-,30327	,12434
	Equal variances not assumed			-,838	298,210	,201	,402	-,08946	,10671	-,29947	,12054
Amotyvacija	Equal variances assumed	,280	,597	-1,434	303	,076	,153	-,27612	,19254	-,65500	,10277
	Equal variances not assumed			-1,437	299,567	,076	,152	-,27612	,19212	-,65420	,10196
1. Kiek procentu savo darbo laiko, dirbate nuotoliniu būdu per paskutinius 6 mėnesius?	Equal variances assumed	,257	,613	1,906	303	,029	,058	7,107	,3,729	-,232	14,446
	Equal variances not assumed			1,911	300,094	,028	,057	7,107	,3,719	-,212	14,426

5 PRIEDAS. Statistiškai reikšmingi moderuotos mediacijos modeliai

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 7

Y : Afekcin

X : Transfo

M : Amotyv

W : nuotproc

Sample

Size: 305

OUTCOME VARIABLE:

Amotyv

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4938	,2438	2,1560	32,3525	3,0000	301,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	8,4971	,7140	11,9013	,0000	7,0921	9,9021
Transfo	-1,3578	,1991	-6,8196	,0000	-1,7495	-,9660
nuotproc	-,0778	,0150	-5,2016	,0000	-,1073	-,0484
Int_1	,0172	,0040	4,3166	,0000	,0094	,0250

Product terms key:

Int_1 : Transfo x nuotproc

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

R2-chng	F	df1	df2	p
---------	---	-----	-----	---

X*W ,0468 18,6328 1,0000 301,0000 ,0000

Focal predict: Transfo (X)

Mod var: nuotproc (W)

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

nuotproc	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
18,5456	-1,0389	,1509	-6,8833	,0000	-1,3359	-,7419
51,1738	-,4778	,1400	-3,4123	,0007	-,7534	-,2023
83,8019	,0832	,2241	,3711	,7108	-,3578	,5242

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/

Transfo nuotproc Amotyv .

BEGIN DATA.

```

3,0389 18,5456 3,8966
3,7110 18,5456 3,1984
4,3831 18,5456 2,5002
3,0389 51,1738 3,0618
3,7110 51,1738 2,7407
4,3831 51,1738 2,4195
3,0389 83,8019 2,2271
3,7110 83,8019 2,2830
4,3831 83,8019 2,3389

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

Transfo WITH Amotyv BY nuotproc .

OUTCOME VARIABLE:

Afekcin

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
---	------	-----	---	-----	-----	---

,6599 ,4355 ,7894 116,4875 2,0000 302,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4062	,3481	6,9129	,0000	1,7212	3,0911
Transfo	,8416	,0811	10,3815	,0000	,6821	1,0011
Amotyv	-,2202	,0324	-6,7914	,0000	-,2840	-,1564

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

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,8416	,0811	10,3815	,0000	,6821	1,0011

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

Transfo -> Amotyv -> Afekcin

nuotproc	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
18,5456	,2288	,0518	,1326	,3359
51,1738	,1052	,0383	,0331	,1863
83,8019	-,0183	,0681	-,1654	,1064

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
nuotproc	-,0038	,0014	-,0069	-,0013

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,1052	,2288	-,1235	,0468	-,2255	-,0428
-,0183	,2288	-,2471	,0937	-,4510	-,0857
-,0183	,1052	-,1235	,0468	-,2255	-,0428

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 7

Y : Testinis

X : Transfo

M : Amotyv

W : nuotproc

Sample

Size: 305

OUTCOME VARIABLE:

Amotyv

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4938	,2438	2,1560	32,3525	3,0000	301,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	8,4971	,7140	11,9013	,0000	7,0921	9,9021
Transfo	-1,3578	,1991	-6,8196	,0000	-1,7495	-,9660
nuotproc	-,0778	,0150	-5,2016	,0000	-,1073	-,0484
Int_1	,0172	,0040	4,3166	,0000	,0094	,0250

Product terms key:

Int_1 : Transfo x nuotproc

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0468	18,6328	1,0000	301,0000	,0000

Focal predict: Transfo (X)

Mod var: nuotproc (W)

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

nuotproc	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
18,5456	-1,0389	,1509	-6,8833	,0000	-1,3359	-,7419
51,1738	-,4778	,1400	-3,4123	,0007	-,7534	-,2023
83,8019	,0832	,2241	,3711	,7108	-,3578	,5242

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/

Transfo nuotproc Amotyv .

BEGIN DATA.

3,0389	18,5456	3,8966
3,7110	18,5456	3,1984
4,3831	18,5456	2,5002
3,0389	51,1738	3,0618
3,7110	51,1738	2,7407
4,3831	51,1738	2,4195
3,0389	83,8019	2,2271
3,7110	83,8019	2,2830
4,3831	83,8019	2,3389

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

Transfo WITH Amotyv BY nuotproc .

OUTCOME VARIABLE:

Testinis

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2518	,0634	,9536	10,2202	2,0000	302,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,5798	,3826	6,7436	,0000	1,8270	3,3326
Transfo	,2607	,0891	2,9265	,0037	,0854	,4361
Amotyv	,1518	,0356	4,2588	,0000	,0816	,2219

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

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2607	,0891	2,9265	,0037	,0854	,4361

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

Transfo -> Amotyv -> Testinis

nuotproc	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
18,5456	-,1577	,0561	-,2695	-,0519
51,1738	-,0725	,0337	-,1474	-,0153
83,8019	,0126	,0501	-,0780	,1255

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
nuotproc	,0026	,0013	,0006	,0056

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-,0725	-,1577	,0852	,0411	,0187	,1812
,0126	-,1577	,1703	,0822	,0374	,3625
,0126	-,0725	,0852	,0411	,0187	,1812

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----