

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Kotryna Ramanauskaitė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

TRANSFORMACINĖS	IR	THE	IMPACT	OF
TRANSAKCIINĖS	LYDERYSTĖS	TRANSFORMATIONAL	AND	
STILIAUS ĮTAKA ORGANIZACINIAM		TRANSACTIONAL	LEADERSHIP	
ĮSIPAREIGOJIMUI, MEDIJUOJANT		STYLE ON ORGANIZATIONAL		
PASITENKINIMUI DARBU IR		COMMITMENT, MEDIATING JOB		
MODERUOJANT DARBUOTOJŲ		SATISFACTION AND MODERATING		
ĮSITRAUKIMUI		EMPLOYEE ENGAGEMENT		

Darbo vadovas Doc. Dr. Rasa Paulienė

Turinys

IVADAS	6
1. Lyderystės ir jos stilių įtaka organizaciniam įsipareigojimui, darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu, teoriniai aspektai.....	9
1.1 Lyderystės samprata.....	9
1.2 Lyderystės stiliai	11
1.3 Transformacinė lyderystė.....	13
1.4 Transakcinė lyderystė	15
1.5 Darbuotojų įsitraukimas, bruožai ir lemiantys veiksniai	17
1.6 Organizacinis įsipareigojimas ir jo nauda organizacijai	21
1.7 Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jį lemiantys veiksniai.....	24
1.8 Lyderystės įtaka darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui	27
2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA	30
2.1 Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai	30
2.2 Konceptualus tyrimo modelis ir keliamos hipotezės	31
2.3 Tyrime matuojamų veiksnių ir jiems matuoti skirtų konstruktyų paaiškinimas.....	33
2.4 Tyrimo imtis.....	37
2.5 Tyrimo metodai ir tyrimo instrumentų paaiškinimas ir tyrimo metodai.....	38
2.6 Statistinių instrumentų panaudojimo procedūros paaiškinimas	38
3. TRANSFORMACINĖS IR TRANSAKCINĖS LYDERYSTĖS STILIAUS POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI, MEDIJUOJANT ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI IR MODERUOJANT DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	39
3.1 Tyrimo eiga ir respondentų demografiniai duomenys	39
3.2 Konstruktyų patikimumo ir duomenų paskirstymo analizė	41
3.3 Konstruktyų aprašomoji statistika ir koreliacija	50
3.4 Transformacinio ir transakcinio lyderystės stiliaus poveikis organizaciniam įsipareigojimui	52

3.5	Transformacinio ir transakcinės lyderystės stiliaus poveikis organizaciniam įsipareigojimui, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant darbuotojų įsitraukimui...	53
3.6	Tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas	57
IŠVADOS.....		60
PASIŪLYMAI.....		62
LITERATŪROS SĄRAŠAS		63
PRIEDAI.....		76

Lentelių sąrašas

1 lentelė. <i>Lyderystės sąvokos apibrėžimai</i>	10
2 lentelė. <i>Vadovavimo ir lyderystės bruožų skirtumai</i>	11
3 lentelė. <i>Lyderystės elementų apibrėžimas</i>	14
4 lentelė. <i>Lyderio savybių apibrėžimai</i>	15
5 lentelė. <i>Lyderystės aspektų nagrinėjimas</i>	16
6 lentelė. <i>Įsitraukusio darbuotojo bruožai</i>	19
7 lentelė. <i>Organizacinio įsipareigojimo komponentų apibrėžimas</i>	22
8 lentelė. <i>Organizacinio įsipareigojimo nauda organizacijai</i>	24
9 lentelė. <i>Tyrimų respondentų imtys</i>	37
10 lentelė. <i>Respondentų demografiniai duomenys</i>	39
11 lentelė. <i>Tyrimo konstrukto Cronbach Alpha koeficientai</i>	42
12 lentelė. <i>Paskirstymo normalumo testo rezultatai</i>	43
13 lentelė. <i>Konstrukto vidurkių palyginimas pagal lytį ir organizacijos tipą, naudojant T-test analizę</i>	44
14 lentelė. <i>Konstrukto palyginimas pagal amžių, patirtį, išsilavinimą, įmonės veiklos sritį ir įmonės darbuotojų skaičių, naudojant One-Way ANOVA analizę</i>	45
15 lentelė. <i>Tyrimo konstrukto vidurkiai, standartiniai nuokrypiai koreliacijos</i>	51
16 lentelė. <i>Transformacinės ir transakcinės lyderystės bei organizacinio įsipareigojimo regresinės analizės rezultatai</i>	52
17 lentelė. <i>Transformacinio lyderystės stiliaus poveikio organizaciniam įsipareigojimui, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant darbuotojų įsitraukimui regresinės analizės rezultatai</i>	53
18 lentelė. <i>Bendro įsitraukimo vertės ir koeficientų įvertinimai</i>	54
19 lentelė. <i>Transakcinės lyderystės stiliaus poveikio organizaciniam įsipareigojimui, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant darbuotojų įsitraukimui regresinės analizės rezultatai</i> ...	55
20 lentelė. <i>Bendro įsitraukimo vertės ir koeficientų įvertinimai</i>	56
21 lentelė. <i>Tyrimo hipotezių patvirtinimo rezultatai</i>	57

Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksmų modelis	20
2 paveikslas. Išoriniai ir vidiniai veiksniai, darantys įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu	26
3 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis.....	31
4 paveikslas. Transformacinės lyderystės konstruktas (nepriklausomas kintamasis)	33
5 paveikslas. Transakcinės lyderystės konstruktas (nepriklausomas kintamasis)	34
6 paveikslas. Organizacinio įsipareigojimo konstruktas (priklausomas kintamasis).....	34
7 paveikslas. Darbuotojų įsitraukimo konstruktas (moderatorius)	35
8 paveikslas. Pasitenkinimo darbu konstruktas (mediatorius).....	36

IVADAS

Darbo temos aktualumas: Šių dienų pasauliniai įvykiai rodo, kad lyderystės sąvoka sulaukia daug dėmesio, pavyzdžiui, tiriant politiniame kontekste – karą Ukrainoje. Lyderystės terminas su laiku evoliucionavo, tam įtaką darė ir daro įvairūs išoriniai ir vidiniai veiksniai, tokie kaip: politinė, socialinė, teisinė ir kitos aplinkos. Visą tai reikalauja naujo požiūrio į lyderystės, kaip funkcijos veikimą. Darbo aplinkoje, lyderystė yra itin aktualus reiškiny, kuris apibrėžia organizacijos vertybes, santykius tarp darbuotojų, rezultatų siekimą ir efektyvų organizacijos valdymą. Darbas kiekvienam individui yra svarbus, nes už jį gaunamas atlygis, prisideda prie darbuotojo pragyvenimo kokybės. tad labai svarbu, kad darbuotojai darbe praleidžiantys daug laiko, jaustųsi bendruomenės dalimi, motyvuotai, būtų įsipareigoję ir įsitraukę į organizacijos veiklą. Tokiems veiksniams daug įtakos daro lyderystė. Organizacijai, norinčiai veikti sėkmingai, turėti konkurencinį pranašumą, įgalinti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą bei įsitraukimą, skatinti pasitenkinimą darbu - būtina turėti lyderį. Lyderis yra vienas iš pagrindinių organizacinę kultūrą lemiančių veiksnių (Purwantoir kt., 2020). Kaip teigia autorius (Gronn, 2003), lyderystę galima įvardyti kaip praktiką, kurios tikslas – daryti įtaką kitiems ir juos įgalinti, kad motyvuotai būtų įgyvendinti organizacijos tikslai. Galime teigti, kad organizacija norinti sėkmingai sukurti tokią aplinką, gali susidurti su tam tikrais iššūkiais, kurie gali pareikalauti tam tikrų prisitaikymų, vertinimų, bandymų. Lyderystės stiliai gali būti skirtingi, kaip ir jų įtaką. Lyderis vadovaus sėkmingai, tik pasirinkęs tinkamą vadovavimo stilių (Gronn, 2003). Veiksmingas vadovavimas leidžia formuoti darbuotojų nuostatas, kuriomis skatinamas lojalumas ir įsitraukimas organizacijoje. Anot (Balcerzyk & Balcerzyk, 2021), bet kuri organizacija privalo turėti nepriekaištingai veikiančius lyderius, nes tik jie gali teigiamai prisidėti prie darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu. Mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad lyderystės įtaka darbuotojų įsipareigojimui ir organizaciniam įsipareigojimui yra aktualus tiriamasis reiškiny nuo senų laikų iki pat šiandienos. Žvelgiant į darbo rinką, galima pastebėti daug įvairių pokyčių, vykstančių dėl politinių, ekonominių ir kitokių veiksnių. Tai atsiliepia ir organizacijų valdymui. Lyderystė, organizacinis pasitikėjimas, įsitraukimas – sunkiaiaišmatuojami, socialiniai reiškiniai. Šiuos nėra lengva pamatuoti, todėl organizacijos susiduria su tam tikrais sunkumais, kaip ištirti, paskatinti jų veikimą. Konkurencingoje darbo rinkoje tik turintįsitraukusius darbuotojus, galima išgyventi (Jagadhambal, 2022). Pats įsitraukimas literatūroje yraapibrėžiamas kaip individo motyvacija ir įsipareigojimas veikti darbo vietoje. Anot (Karthikeyan, 2022), darbuotojų įsitraukimas šiomis dienomis yra tiriamas žvelgiant į valdymo praktikas, žmogiškuosius išteklius, atlyginimą, motyvaciją ir valdymo praktikas, kadangi tyrimai leidžia

patvirtinti, jog darbuotojų įsitraukimas yra vienas ryškiausių organizacijos pelningumui ir konkurencingumui įtaką darančių veiksnių. Kalbant apie darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, jis aktualus taip pat, nes jis kaip socialinis elementas, prisideda prie įtakos organizacijos sėkmei ir produktyvumui. Organizacinis įsipareigojimas turi didelį poveikį organizacijos veiklos sėkmei, nes produktyvūs, motyvuoti darbuotojai, kryptingai siekia organizacijos tikslų (Decuyper & Schaufeli, 2021). Tarp organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų įsitraukimo sąveikauja stiprus ryšys su lyderyste, kadangi vadovavimo stilius yra svarbus vaidmuo, kuomet siekiama ugdyti teigiamą darbo aplinką, kuri skatintų minėtų reiškinį veikimą. Vadovavimo stilius šiai dienai reikšmingai prisideda prie darbuotojų motyvacijos, pasitenkinimo darbu, įsitraukimo. (Hassanzadeh Mohassel ir kt., 2023) atlikti tyrimai rodo, kad tokie lyderystės stiliai kaip – transakcinis ir transformacinis, turi didelės įtakos darbuotojų įsitraukimui. Šių dienų darbo rinka yra itin konkurencinga, tad labai svarbu, kad lyderystės stiliai, skatintų kurti darbuotojų pasitikėjimą darbdaviu, jam būtų suteiktos galimybės augti, tobulėti, ir taip darbuotojas įsitrauktų į organizaciją, o darbdavys nejaustų baimės, kad darbuotojas gali palikti organizaciją.

Darbo naujumas. Tiriant darbuotojų įsitraukimą ir įsipareigojimą, įvairių mokslininkų atlikti tyrimai atskleidžia lyderystės stiliaus įtaką šiems reiškiniams. Pats lyderystės reiškinys ir jo įtaka kitiems, buvo pradėti tirti jau prieš kelis dešimtmečius, bet pastebima, kad nuolat kinta sąvokų supratimas bei poveikio organizaciniam įsipareigojimui, įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu apibrėžimai evoliucionuoja. Literatūroje pabrėžiamas dėmesys tiek transformacinei, tiek transakcinei lyderystei, tačiau, jų poveikis organizacijose dirbančių žmonių elgsenai ir požiūriui dažnai vertinamas yra fragmentiškai, atsižvelgiant į pavienius aspektus. Suhendra (2021) atliktas tyrimas rodo, kad transakcinė lyderystė reikšmingai prisideda prie darbuotojų motyvacijos, įsipareigojimo ir įsitraukimo skatinimo. Jangsiriwattana (2019) atliktame tyrime, buvo nustatyta, jos transakcinę lyderystę įgalinę lyderiai, gali paskatinti teigiamą darbuotojų požiūrį į organizaciją. Kita vertus, Lumbantoruan ir kt. (2020) atliktame tyrime, pastebima, kad transformacinė lyderystė yra teigiamai susijusi su darbuotojo pasitenkinimu darbu, o atlikta regresinė analizė parodė reikšmingą šio ryšio teigiamumą. Daugybė atliktų tyrimų rodo, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kuriam įtaką daro lyderystės stiliai. Literatūroje transformacinė lyderystė siejama su aukštesniu pasitenkinimu darbu, o transakcinė lyderystė su organizaciniu įsipareigojimu, anot Kumari ir kt. (2020), šiais laikais labai svarbu darbuotojams, kad būtų aiškos darbo struktūros ir nurodytas atlygis už atliktus darbus ir pasiekiamus rezultatus. Nors transakcinės ir transformacinės lyderystės stiliai yra plačiai nagrinėjami, jų sąsaja su darbuotojų elgesiu ir poveikiu organizaciniams rezultatams, dar nėra plačiai ištirti.

Darbo problema - kaip transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai sąveikauja su organizaciniu įsipareigojimu, darbuotojų įsitraukimu ir pasitenkinimu darbu?

Darbo tikslas – ištirti transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių poveikį darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant darbuotojų įsitraukimui ir nustatyti sąveikos ryšius.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikus mokslinių šaltinių analizę, atskleisti transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių, darbuotojų organizacinio įsipareigojimo, įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu reikšmes.
2. Atlikus respondentų apklausą, ištirti transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliaus poveikį organizaciniam įsipareigojimui, kai pasitenkinimui darbu - mediatorius, o darbuotojų įsitraukimas - moderatorius.
3. Išanalizavus gavus tyrimo rezultatus, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Darbo metodai – mokslinės literatūros analizė (sisteminė ir lyginamoji).

Darbo struktūra – Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš: įvadas, mokslinės literatūros analizės skyrius, empirinio tyrimo metodikos skyrius, empiriniu rezultatų analizės skyriaus, išvados ir pasiūlymai. Darbe panaudota 21 lentelės, 8 paveikslai, 82 literatūros šaltiniai. Darbo apimtis (neskaitant priedų) – 73 puslapiai. Baigiamojo darbo dalys:

1. **Lyderystės ir jos stilių įtaka organizaciniam įsipareigojimui, darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu, teoriniai aspektai.** Išnagrinėti transakcinės ir transformacinės lyderystės stiliai. Atskleidžiamos pagrindinės darbuotojų įsitraukimo, organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu sąvokos, remiantis mokslinės literatūros analize, nagrinėjami ryšiai tarp šių kintamųjų.
2. **Transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių įtaka organizaciniam įsipareigojimui, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant darbuotojų įsitraukimui empirinio tyrimo metodika.** Pristatoma tyrimo konceptinis modelis su hipotezėmis. Nurodoma kaip bus atliekamas tyrimas, kokia bus pasirenkama respondentų tikslinė grupė, pateikiama tyrimo imtis, pateikiamas tyrime naudojamas klausimynas.
3. **Transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių įtaka organizaciniam įsipareigojimui, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant darbuotojų įsitraukimui empirinio tyrimo rezultatų analizė.** Aprašomas tyrimas ir jo eiga, pateikiami demografiniai tyrimo rodikliai, rezultatai.

1. Lyderystės ir jos stilių įtaka organizaciniam įsipareigojimui, darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu, teoriniai aspektai

1.1 Lyderystės samprata

Lyderystės kaip funkcijos aktualumą atspindi jos apibrėžimų gausa ir įvairovė mokslinėje literatūroje. Lyderystė – jau nuo XX a. pabaigos yra nagrinėjama skirtingų mokslininkų, minima įvairiuose straipsniuose, diskusijose, tiriama moksliniuose tyrimuose. Pastebima, kad lyderystė yra įvardijama kaip sudėtingas iš daug skirtingų dimensijų sudarytas procesas. Mokslinėje literatūroje galima pastebėti daug įvairių teorinių požiūrių, kurie analizuoja lyderystės kaip proceso išskirtinumus ir bruožus. Nagrinėjant Vakarų ir Rytų filosofų veikalus, randama įvairių lyderystės problematiką nagrinėjančių minčių. Filosofai Aristotelis ir Platonas, akcentavo, kad išsilavinimas ir moralumas yra vieni iš pagrindinių lyderystės sudedamųjų elementų. Kinų mąstytojas Konfucijus įvardijo, kad lyderystė yra procesas ir jis galintis veikti tik tuomet, kai lyderis kaip asmenybė yra: doras, harmoningas ir kitais asmenimis besirūpinantis individas. Daoizmas teigia, kad geriausia lyderystė skaitoma ta, kuri gali veikti kaip vanduo – judėti su srautu. Šios įvairios mintys, leidžia matyti lyderystės terminą, kaip daugiareikšmį procesą. Ši sąvoka nuo senų laikų nėra lengvai apibrėžiama, skirtingų mokslinių literatūros šaltinių nagrinėjimas rodo, kad šis terminas keitėsi ilgainiui kartu su pasauliu. Visuomenės, verslo ir technologijų kaita paskatino lyderystės sąvokos evoliuciją. Žvelgiant į ankstesnius laikus, galima susidaryti nuomonę, kad ši sąvoka visuomenėje buvo siejama su tam tikrų asmeninių savybių turėjimu, tačiau, kiek vėliau šis suvokimas keitėsi. XXI a. lyderystė jau apibrėžiama kaip demokratiškesnis ir lankstesnis procesas, kuriuo yra skatinama įkvėpti, skatinti, įsitraukti individus į organizacijos bendrą tikslų siekimą. (Čižikienė, 2019) įvardija, kad lyderyste, kaip procesu yra siekiama paveikti asmenų grupes, kurios būtų įkvėptos dėti pastangas tikslų, užduočių pasiekimui. Anot (Suliman ir kt., 2013), lyderystė yra lyg gebėjimas sukurti viziją ir motyvuoti žmogiškuosius išteklius palaikyti impulsą, kurį siekiama panaudoti organizacijos plėtros vystymui. Mokslinėje literatūroje taip pat galima rasti ir nesutarimų dėl šios sąvokos apibrėžties. Lyderystė yra pagrįsta valdžios pripažinimu ir autoriteto iškėlimu (Breuilly, 2011), tuo tarpu (Allen, 2018) įvardija, kad lyderystė kaip procesas, gali pilnavertiškai funkcionuoti kaip procesas tik tuomet, kai lyderystės pagrindinės kryptys yra – įkvėpimas ir bendradarbiavimas. Remiantis (Gumuliauskienė & Martusevičienė, 2019), teigiama, kad lyderystė yra reikšmingų lyderio požiūrių, santykių, veiklos metodų visuma, kuriuos apibrėžus bendrai, galima vadinti – stiliumi. Remiantis (Eastman ir kt., 2014), lyderystei yra būdingas koncentravimasis aplinkžmonių skatinimą, tikslų nustatymą ir planų įgyvendinimą. Anot (Negrusa, 2007) lyderystė sąvoka yra kolektyvinė, nes ją apima daug skirtingų įvairių ir svarbių – socialinių, asmeninių ir organizacinių procesų, kurie apima įtaką tam tikrai grupei, įkvėpimui siekti organizacijos tikslų.

Mokslinės literatūros nagrinėjimas rodo skirtingus šio proceso apibrėžimus, kurie yra pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Lyderystės sąvokos apibrėžimai

Apibrėžimas	Autoriai
„Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.“	(Decuypere & Schaufeli, 2021)
„Lyderystė – tai gebėjimas padėti savo komandai susidoroti su pačiais sudėtingiausiais iššūkiais.“	(Shmuel & Heifetz, 2023)
„Lyderystė – tai reikšmingų lyderio orientacijų, požiūrių, santykių bei veiklos metodų visuma, kuriuos apibendrintai galima pavadinti stiliumi.“	(Atkočiuniene ir kt., 2019)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūros analize.

Lentelėje atvaizduoti skirtingų autorių apibrėžimai nurodo, kad lyderystė kaip procesas atlieka didelį vaidmenį organizacijos veikloje. Labai svarbu, kad organizacija turėtų lyderius, kurių pagrindinė funkcija yra nukreipti organizacijoje dirbančius žmones reikiama kryptimi ir įgytų iš jų pasitikėjimą, motyvuotų juos atlikti darbą nepriekaištingai. Anot (Paaš & Pattiruhu, 2020), lyderystė yra rezultatų pasiekimas, kuris įmanomas tik žmonių jėga, kuri sėkmingai veikia, kai komanda yra bendradarbiaujanti, įkvėpiama lyderio.

Mokslinėje literatūroje lyderystės sąvoka dažnu atveju yra tapatinama su vadovavimu terminu. Galima teigti, kad lyderystės procesas yra ganėtinai panašus į vadovavimą, nes šiais atvejais yra siekiama daryti įtaką žmonių grupei, siekiančiai tikslų. Remiantis (Paaš & Pattiruhu, 2020), vadovavimas yra reiškinys, kuriuo yra vykdomas žmonių motyvavimas, įkvėpimas siekti tam tikrų tikslų, besilaikant atitinkamo vadovavimo stiliaus, kuriam pritaikomi įvairūs būdai ir metodai. Lyderystė šiuo atveju kyla iš socialinės įtakos proceso, kaip teigia (Eastman ir kt., 2014), tai yra procesas, kuriuo yra panaudojama nepriverstinė įtaka, tikslams siekti. Mokslinės literatūros nagrinėjimas rodo, kad daugelis autorių sutinka su nuomone, kad šių terminų tapatinimas neturėtų būti daromas. Autoriai (Decuypere & Schaufeli, 2021) teigia, kad vadovais apibrėžiami asmenys, kurie daro dalykus tinkamus, kai tuo tarpu lyderiai – daro tinkamus dalykus. Anot autorės (Suhendra, 2021), būvimas vadovu, reiškia siekimą, kad būtų atlikti darbai, žinoti tvarkas, o būti lyderiu – daryti įtaką kitiems ir kurti ateities vizijas. Remiantis mokslinės literatūros analize, pateikiama lentelė, kuri nagrinėja lyderystės ir vadovavimo bruožų skirtingumą (žiūrėti 2 lentelę).

2 lentelė

Vadovavimo ir lyderystės bruožų skirtumai

Vadovavimas	Lyderystė
Vadovavimu siekiama užtikrinti tvarką ir nuoseklumą;	Lyderyste siekiama užtikrinti pokyčius ir judėjimą;
Planavimas: biudžetų, grafikų, darbotvarkių, šteklių paskirstymas;	Nustatymas: krypties, vizijos kūrimas, strategijos;
Darbuotojų kontrolė;	Darbuotojų motyvavimas ir įkvėpimas;
Dėmesys į vidų;	Dėmesys į išorę;
Gerina dabartį;	Kuria ateitį;
Komandoje: naudoja autoritetą, elgiasi atsakingai.	Komandoje: naudoja įtaką, elgiasi ryžtingai.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūros analize.

Galima teigti, kad tiek lyderystė, tiek vadovavimas yra būtinos funkcijos organizacijos sėkmingos veiklos vystymui, kadangi, efektyvūs rezultatai gali būti pasiekiami tik tuomet, kai yra stipriai ir atsakingai funkcionuojančios lyderystės ir valdymo funkcijos įmonės viduje. Kaip teigia (Bekesiene & Smaliukiene, 2022) kiekviena organizacija privalo užtikrinti lyderystės veikimą, nes tai yra daug kryptį turintis reiškinys, kuriuo siekiama kurti palankias perspektyvas, o tuo tarpu valdymas, gali padėti užtikrinti nuoseklumą įmonės viduje.

Apibendrinant, galima teigti, kad lyderystė jau nuo seniausių laikų iki pat šiandienos yra dėmesio centre kaip tiriamasis objektas mokslininkų atliekamuose tyrimuose. Lyderystę galima įvardyti kaip kompleksiską procesą, kurio pagrindas yra įkvėpti, motyvuoti komandą, siekti bendrų organizacijos tikslų. Tai yra ne tik gebėjimas priimti sprendimus, bet ir sugebėjimas įtraukti kitus asmenis įgyvendinti idėjas.

1.2 Lyderystės stiliai

Pasaulinė COVID-19 pandemija, karai Ukrainoje, Izraelyje, globalizacija, skaitmenizacija – visa tai prisidėjo ir iki šių dienų prisideda prie darbuotojų santykių su organizacijomis pokyčių. Tokių reiškinų įtakos, reikalauja organizacijų pakoreguoti tam tikras sritis, taikomas strategijas, pergalvoti kaip motyvuoti ir subalansuoti organizacinį darbuotojų įsipareigojimą, jų įtraukimą, pasitenkinimą darbu. Šiuo klausimu organizacijoms yra itin svarbu atsižvelgti į taikomus

organizacijoje lyderystės stilius. Kaip jau minėta, lyderystės įtaka organizacijoms yra labai svarbi, siekiant veikti efektyviai ir produktyviai. Anot (Atkočiuniene ir kt., 2019), pastebima, kad vadovų lyderystės stilių įtaka darosi vis svarbesnė, kai norima užtikrinti sklandų organizacijos veikimą. Nagrinėjant mokslinę literatūrą, analizuojant atliktus autorių tyrimus, pastebima, kad autoriai sutinka, kad lyderystės stilių parinkimas ir jų pritaikymas, itin svarbus veiksnys darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio įsipareigojimo reiškiniuose.

Mokslinėje literatūroje galima sutikti daug skirtingų lyderystės stilių apibrėžimų. Dažniausiai lyderystės stilius yra apibrėžiamas kaip vadovo elgsenos bruožų rinkinys, kuris yra reikalingas ir būdingas bendravimui su pavaldiniais. Tuo tarpu (Gillet ir kt., 2017) teigia, kad lyderystės stilius yra būdas, kuris naudojamas organizacijos tikslams pasiekti. (Cherry, 2021) įvardija, kad parinktas stilius gali atvaizduoti lyderio charakterio savybes ir bruožus jam vadovaujant, motyvuojant ir siekiant tikslų. (Šilingienė, 2011) priduria, kad sėkminga lyderystė apima visas asmenines lyderio savybes, jo elgseną, rezultatyvumą ir kitus situacinius aspektus (Woods ir kt., 2020) teigia, kad vadovų lyderystės stiliai yra krypties nurodymas, kaip motyvuoti žmonės pasiekti organizacijos tikslų. (Hussain ir kt., 2018) įvardija, kad lyderystės stilius reiškia santykius, kuriuose vadovai gali panaudoti savo metodus, įrankius, leidžiančius suburti žmones kartu užduočiai atlikti. (Woods ir kt., 2020) teigia, kad tai yra įvairūs elgsenos būdai, kurie parenkami lyderių ir jais yra daroma įtaką sekėjams. Lyderystės stilių galima apibūdinti kaip būdą, kurį taiko vadovai norėdami įgyvendinti tam tikrą užduotį (Shmuel & Heifetz, 2023).

Žvelgiant į šių dienų darbo rinką, kuomet didžioji dauguma darbdavių taiko hibridinį darbo modelį, organizacijos susiduria su didesniais iššūkiais dėl darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio įsipareigojimo, kadangi darbuotojai dirbantys tokiu būdu, ženkliai mažiau laiko praleidžia biure, stokoja gyvo bendravimo su komandos ir organizacijos nariais, o tai gali prisidėti prie mažėjančio įsitraukimo. Anot (Čižikienė, 2019), lyderystės stiliai prisideda prie darbuotojų įsitraukimo, lojalumo, pasitenkinimo darbu, nepaisant to, ar jų darbas yra hibridinis ar ne. Lyderystės stiliai pradėti nagrinėti nuo XX a. kuomet anot (Hussain ir kt., 2018) Kurt Lewino buvo atlikti pirminiai tyrimai, susiję su autokratiu ir demokratiu lyderystės stilių analize. Pastebima, kad ir šių dienų moksliniame pasaulyje yra itin aktualus lyderystės stilių paradigmos nagrinėjimas. Pastaraisiais dešimtmečiais imta kalbėti apie transformacinės ir transakcinės lyderystės stilius, kurie tapo atsaku į ankstesnes lyderystės teorijų kritikas, kurios anot (Allen, 2018) buvo įvardijamos dėl nesugebėjimo pilnai paaiškinti egzistuojančių lyderystės stilius ir jų elgsenas. Remiantis (Woods ir kt., 2020) nagrinėjant santykius tarp lyderio ir darbuotojų, yra išskiriami ryškius skirtumus turintys transakcinis ir transformacinis lyderystės stiliai. Dėl ryškių lyderystės principų skirtumų šie du stiliai dažnai tiriami kartu, lyginamuoju principu. Pats transakcinės lyderystės elgesys anot

(Šimanskienė & Ramanauskas, 2014) apima veiklos aplinkos struktūrizavimą, kad taip atsirastų galimybė padėti darbuotojams, siekti organizacinių tikslų ir už tai gauti atlygį mainais. Anot (Feranita ir kt., 2020) transformacinė lyderystė yra teigiamai paveikianti pavaldinių santykį su lyderiu, nes transformacinis vadovavimas apima vadovų ir darbuotojų santykių puoselėjimą, o tai parodo, kad santykiai tarp dviejų šalių, gali būti pagrįsti pasitikėjimu, atviru, profesionaliu ryšiu, o ne griežtais nurodymais ar sąlygomis. Galima teigti, kad lyderystės stiliai ir jų teorijos yra dinamiškai kintantys ir evoliucionuoja su laiku ir kintančiomis organizacijų bei visuomenės sąlygomis.

1.3 Transformacinė lyderystė

Mokslinėje literatūroje galima pastebėti, kad per pastaruosius kelis dešimtmečius, mokslininkai, autoriai benagrinėjantys lyderystės paradigmas, daugiausiai dėmesio skiria transformacinės lyderystės stiliaus analizei. Atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad vienas iš lyderystės stilių – transformacinė lyderystė yra itin glaudžiai susijusi su organizacija ir jos pasiektais rezultatais, darbuotojų elgesiu. Plačiau nagrinėjant literatūrą, randama, kad transformacinės lyderystės stilių galima apibrėžti kaip vieną iš būdų, skirta formuoti organizacijos ne tik moralinę, bet ir etinę aplinką. (Šneiderienė ir kt., 2020) teigia, kad šis lyderystės stilių galima išskirti kaip lyderystės požiūrį, kuomet lyderis įkvepia savo pasekėjus, skatina pasitikėjimu paremtų santykių kūrimą ir palaikymą, motyvuoja jų augimą. Literatūros analizė rodo, kad ir šių dienų pasaulyje, transformacinė lyderystė yra dažnai minima kaip teigiamą poveikį darantis reiškinys organizacijose, nes turi nemažai sąsajų su organizacijos darbuotojų sveikata, psichologine būseną, pasitenkinimu darbu bei organizaciniu įsipareigojimu. Kaip teigia autorius (Allen, 2018), ši lyderystė yra pilnai orientuota į pasekėjų tenkinimą, kuris vykdomas per įkvėpimą pasiekti organizacijos norimų tikslų. Pastebima, kad literatūroje transformacinė lyderystė yra dažnai siejama su transakcine lyderyste. Pagrindinis skirtumas tarp šių dviejų paminėtų lyderystės stilių yra toks, kad transformacinė lyderystė skatina natūralų vidinį motyvacijos norą, kuris nėra pagrįstas jokiais sandoriais. Ši lyderystės rūšis yra dažnai nagrinėjama, kadangi tyrėjamas yra svarbi šio stiliaus svarba organizacijai ir asmenims. Šios temos nagrinėjime, aktualus (Harb ir kt., 2020) atliktas tyrimas, kurio metu buvo tiriamas žmonių, dirbančių senjorų priežiūros centruose, tiesioginio vadovo vadovavimo stilius. Tyrimo tikslas išsiaiškinti, kaip vadovavimo stilius prisideda ar neprisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu. Rezultatai parodė, kad net 86% respondentų atsakė, jog taikomas transformacinės lyderystės stilius skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Plačiau nagrinėjant transformacinę lyderystę, mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad šis stilius turi keturis skirtingus elementus:

įkvepiantis motyvavimas, idealizuota įtaka, intelektualinė stimuliacija, individualus dėmesys.

Remiantis (Jacobsen & Staniok, 2020) žemiau lentelėje yra pateikiami jų apibūdinimai (žiūrėti 3 lentelę).

3 lentelė

Lyderystės elementų apibrėžimas

Lyderystės elementas	Apibrėžimas
Įkvepiantis motyvavimas	Lyderio lūkesčių nurodymas darbuotojams, gebėjimas sukurti komandą, motyvuotą pasiekti organizacini tikslų.
Idealizuota įtaka	Lyderis laikomas pavyzdiniu modeliu, kuris yra gerbiamas darbuotojų, išreiškiamas pasitikėjimas ir žavesys.
Individualus dėmesys	Lyderio siekimas užtikrinti palaikantį, atvirą ryšį su darbuotojais, palaikymas atvirų minčių. Skatinamas individualizuotas dėmesys kiekvienam darbuotojui.
Intelektinė stimuliacija	Lyderio siekimas skatinti darbuotojus būti kūrybiškais, drąsiais, nebijančiais rizikuoti.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis (Jacobsen & Staniok, 2020)

Kiekvienas iš šių elementų stipriai prisideda prie transformacijos proceso, per kurį yra pasiekama efektyvi ir teigiama lyderystė. Remiantis (Kalsoom ir kt., 2018) visų elementų sąveika turi vykti kartu, kadangi tai dar labiau motyvuotų darbuotoją. (Jacobsen & Staniok, 2020) atlikto tyrimo duomenys rodo, kad nagrinėjamas transformacinis lyderystės stilius prisideda prie darbuotojų organizacinio įsipareigojimo. Svarbu paminėti ir tai, kad teigiamos įtakos tame nebus, jeigu vadovai nesudarys dialogo su pasekėjais, nesidalins įsipareigojimais ir nereaguos į darbuotojų požiūrį, nuomonę. Transformacinis lyderystės stilius skatina lyderį kurti ateities viziją bei ilgalaikius planus, kartu, siekiant įkvėpti darbuotojus siekti organizacinių tikslų. Plačiau nagrinėjant lyderio charakteristiką, anot (Kalsoom ir kt., 2018) transformaciniai lyderiai motyvuoja kitus daryti daugiau, jų tikslas yra išsikelti kuo didesnius lūkesčius, kuriais būtų pasiekiami aukštesni organizaciniai rezultatai. Transformacinės lyderystės lyderis susiduria su tokiais iššūkiais kaip: situacijos skubus įvertinimas, sudėtinga darbuotojų motyvaciją, skatinimas daryti daugiau pvz. krizių metu. Tokiu atveju, lyderiai gali užsitarnauti ne tik pasitikėjimą, bet ir tapti pavyzdžiu, įkvėpinančiu darbuotojus nebijoti rizikuoti, priimti dar didesnius iššūkius ir atsakomybes. (Puni ir kt., 2021) išskiria tam tikras transformacinio lyderio savybės, kurios pavaizduotos 4 lentelėje.

4 lentelė

Lyderio savybių apibrėžimai

Savybė	Apibrėžimas
Vizionierius	Įkvepia darbuotojus pateikdamas aiškią ir bendrą viziją
Interaktyvus	Leidžia darbuotojams prasiskinti kelią į priekį
Kūrybingas	Priima iššūkius
Įgalinantis	Leidžia kitiems imtis veiksmų

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis (Puni ir kt., 2021)

Šio tipo lyderiai visu pirma teikia pirmenybę savo darbuotojų augimui, kompetencijų auginimui, individualaus augimo skatinimui, tobulėjimui, nuosekliai viršydami lūkesčius procese.

Apibendrinus, galima teigti, kad transformacinė lyderystė vaidina labai didelį vaidmenį žmogiškųjų išteklių srityje, nes prisideda prie darbuotojų įsitraukimo, skatina lojalumą. Šis lyderystės stilius yra vienas iš būdų formuoti moralinę ir etinę organizacijos aplinką, kuriuo koncentruojamasi į pasekėjų vertinimą ir į jų poreikius. Transformacinė lyderystė daro įtaką pačių darbuotojų asmeniniam norui priimti atsakomybes, nebijoti iššūkių, ieškoti problemų sprendimo būdų. Ši lyderystė išsiskiria atkaklumu, pagarba, pasitikėjimu ir atkaklumu.

1.4 Transakcinė lyderystė

Mokslinėje literatūroje transakcinis lyderystės stilius yra dažnai apibrėžiamas dar kaip mainų lyderystė. Šiam lyderystės stiliui yra būdingi santykiai tarp lyderio ir jo pavaldinių, kurie yra pagrįsti individualiomis stiprybėmis ir abipusiais naudingais mainais. Lyderystė pagrįsta mainais, anot (Atkočiuniene ir kt., 2019) tai reiškia, kad lyderis tokiu principu atsilygina asmenims pagal jų įdėtas pastangas ir gautus rezultatus. Transakcinė lyderystė yra paremta pažadais, kurių įgyvendinimas yra įvertinamas tam tikru atlygiu. Viena pagrindinių šios lyderystės idėjų yra ta, kad organizacijos darbuotoja nuo pat įsidarbinimo, įsipareigoja paklusti savo vadovui. Be atlyginimo, ši lyderystė pasižymi tuo, kad pavaldinius turima teisę lyderiui „bausti“, jeigu darbų atlikimas neatitinka lyderio lūkesčių ir neidentifikuoja teigiamų rezultatų, organizaciniam tikslams pasiekti. Šių stilių taikantys lyderiai turi nustatyti konkrečius lūkesčius darbuotojams, skatinančius augti organizacijos efektyvumui ir produktyvumui. Kaip teigia (Lumbantoruan ir kt., 2020) transakcinė lyderystė rodo santykius tarp lyderių ir pasekėjų, atsiliepiant į jų pačių interesus. Šioje transakcinėje lyderystėje galima išskirti dvejus pagrindinius veikiančius aspektus:

skatinimas už nuopelnus bei vadovavimas reaguojant į tam tikras išimtis. Nagrinėjant mokslinę literatūrą, galima pastebėti, kad šioji lyderystė yra pagrįsta keturiais aspektais. Remiantis (Lan ir kt., 2017) žemiau pateikiama aspektus nagrinėjanti lentelė (žiūrėti 5 lentelę).

5 lentelė

Lyderystės aspektų nagrinėjimas

Aspektai	Apibūdinimas
Aktyvi lyderystė išimties tvarka	Vadovas įgyvendina tikslus, stebi, seka veiklą, taiso klaidas, prižiūri užduočių eigą, numato problemas.
Pasyvi lyderystė išimties tvarka	Vadovas laiko nuošalyje, nesikiša į organizacijos problemas, išskyrus situacijas, kai problemos būna rimtos.
Pasyvi lyderystė „Laissez-faire“	Vadovas suteikia galimybę atlikti pareigas laisvai – pilna autonomija. Suteikiama laisvė ir galia priimti sprendimus.
Sąlyginė lyderystė	Dėmesys į rezultatų pasiekimą. Suteikiami nurodymai kaip vykdyti užduotį.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis (Lan ir kt., 2017).

Šio stiliaus naudingumas pasižymi tuo, kad jo taikymas yra veiksmingas tuomet, kai reikia spręsti tam tikrus organizacinius iššūkius ir problemas krizių metu, kai skubiai ir operatyviai reikia surasti ir priimti tam tikrus sprendimus, iškilusioms problemoms spręsti. Tokiose situacijose anot (Cherry, 2021) transakcinės lyderystės nauda pasižymi tuo, kad ji leidžia nustatyti tam tikras užduotis pavaldiniams ir taip susikoncentruoti į norimą pasiekti rezultatą, krizėms išspręsti. Mokslinėje literatūroje galima pastebėti daug skirtingų nuomonių, rodančių nesutarimą dėl transakcinės lyderystės poveikio organizaciniam įsipareigojimui. (Nguni ir kt., 2006) atliktas tyrimas iliustruoja, kad šis lyderystės stilius nepasižymi stipriu teigiamu poveikiu tam, tuo tarpu (Lan ir kt., 2017) įvardija, kad transakcinė lyderystė ryškiai prisideda prie teigiamo poveikio išoriniam pasitenkinimui darbu. Autorius (Oduk, 2016) teigia, kad šio klausimu labai svarbus yra lyderio vaidmuo. Nagrinėjant transakcinės lyderystės stilių svarbu paminėti, kad lyderis taikydamas šį stilių dažnai susiduria su iššūkiais. Darbuotojai gaunantys atlygį taip jaučiasi motyvuoti, bet ilgainiui pavaldiniai gali reikalauti didesnio atlygio, kad tą motyvaciją išlaikytų. Remiantis (Woods ir kt., 2020) tokia kaina lyderiui gali būti per aukšta, nes šioji lyderystė negali suteikti lojalumo pačiam lyderiui. Analizuojant transakcinį lyderį, teigiama, jog šie lyderiai dažnu atveju dominuoja, lyginant su darbuotojais, ir stengiasi užtikrinti, kad įprastas darbas būtų atliekamas patikimai. Transakciniais lyderiais laikomi tie, kurie orientuojasi į pavaldinių motyvaciją, paaiškinant apie atlygį, kuris jiems priklausys už atliktus veiksmus. Tokie lyderiai yra

aktyvūs nukrypimų nuo standartų stebėjime. Šie lyderiai nemato prasmės ir nesistengia patenkinti pavaldinių poreikių, išklausti jų nuomones, skatinti jų augimą., Transakcinėje lyderystė svarbiausia, kad pavaldiniai padarytų tai, ko nori lyderis.

Apibendrinant, galima teigti, kad transakcinė lyderystė yra, orientuota į mainus. Ši lyderystė skatina pavaldinių motyvaciją, nustatant taisykles ir už jų laikymąsi yra gaunamas atlygis. Transakcinė lyderystė gali būti ne tik atlyginanti, bet ir baudžianti, už rezultatų neapsiekimą, taisyklių nesilaikymą.

1.5 Darbuotojų įsitraukimas, bruožai ir lemiantys veiksniai

Darbuotojų įsitraukimas taip pat jau daug metų yra nagrinėjamas mokslinėje literatūroje, tyrimuose, kurie yra susiję su žmoniškųjų išteklių valdymu. Mokslinės literatūros analizė rodo, kad dauguma autorių darbuotojų įsitraukimą nagrinėja plačiu mastu, tad šios sąvokos apibrėžimų yra daug ir skirtingų. Mokslininkai dažniausiai įvardija, kad darbuotojų įsitraukimas yra organizacijos darbuotojų įsitraukimas į veiklą su dideliu susidomėjimu. Kaip ir minėta, ši sąvoka ypač aktuali, nagrinėjant žmoniškuosius išteklius, nes šių valdymo kontekste, darbuotojų įsipareigojimas laikomas rodikliu, kurį anot (Close & Wainwright, 2010) yra sunku apibrėžti. Visos organizacijos turi būti susikongcentravusios į darbuotojų įsitraukimą, kadangi, tai sukuria pridėtinę vertę organizacijai. Visas darbuotojų įsitraukimo procesas ilgainiui evoliucionavo, tad svarbu išnagrinėti ir tai, kaip jis pateikiamas, nagrinėjamas ir šių dienų mokslinėje literatūroje.

Darbuotojų įsipareigojimą – (Davardoost & Javadi, 2019) apibūdino kaip žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu laipsnį. Kiek vėliau sekė kitų mokslininkų tyrimai, kuriuose bet ši sąvoka išliko pagrindinė, bet siekiama buvo ją praplėsti, transformuoti. Remiantis (Shmuel & Heifetz, 2023) ankstesnis nagrinėjamas mokslininkų požiūris į darbuotojų įsitraukimą siejamas buvo su individų poreikių išreiškimu, bet vėliau požiūris keitėsi ir prie šios minties buvo papildyta, kad labai svarbus yra poreikis, suteikiantis pasitenkinimo gavimą darbe, tobulėjimas. Kaip ir minėta, literatūroje sunku rasti vieną tiksliai apibrėžtą darbuotojų įsitraukimo sąvokos apibrėžimą. Daugelis autorių teigia, kad darbuotojų įsitraukimas pasižymi pilnu darbuotojų įsitraukimą į darbą, veiklą. (Parent & Lovelace, 2018) teigia, kad tai pozityvus organizacijoje dirbančių individų požiūris į įmonę. (Rao, 2017) papildoma, kad požiūris pozityvus turi būti į organizacijos vertybes. Autoriai (Davardoost & Javadi, 2019) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas yra įrankis kaštų, atsirandančių dėl išėinančių darbuotojų, mažinimui. (Azmy ir kt., 2023) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas yra dar vienas įrankis, leidžiantis padidinti organizacijos efektyvumą, pritraukiant kompetentingus darbuotojus. Kaip teigia (Feranita ir kt., 2020), žmoniškųjų išteklių valdymo

viena iš pagrindinių funkcijų – gebėjimas nukreipti žmogų organizacijai naudinga kryptimi, tad svarbu paminėti, kad darbuotojų įsitraukimas yra labai svarbus reiškinys, paliečiantis praktiškai visas žmogiškųjų išteklių sritis, kadangi joks žmogiškųjų išteklių valdymas nebus naudingas ir efektyvus, jeigu darbuotojai nebus įsitraukę į organizaciją. Kiek kitaip apie įsitraukimą į darbą išsireiškia (Rajakulendran ir kt., 2019), kurie šį įsipareigojimą sieja su emociniu įsipareigojimu, nes atsidavę darbuotojai atsakingai žiūri į savo funkcijas, nori tobulėti, siekia maksimalaus produktyvumo atlikdami užduotis, taip prisideddami prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Kiti autoriai darbuotojų įsitraukimą įvardija kaip bendrą jėgą, kuria siekiama įgyvendinti organizacijų tikslus, misiją, viziją. Anot autoriaus (Rao, 2017), darbuotojų įsitraukime yra labai svarbus komandiškumas tarp kolegų. Autorius (Allen, 2018) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas yra įrankis, leidžiantis tapti konkurencingai pranašesniu prieš konkurentus, nes darbuotojų įsitraukimas skatina rezultatų efektyvumą. Šiek tiek kita krypti į šią sąvoką žvelgia autoriai (Lyons & Bandura, 2018), teigdami, kad darbuotojų įsitraukimą galima pavadinti menu, nes tai ypač sudėtingas reiškinys, kuriuo siekiama patenkinti daug skirtingų pusių – darbuotojus, klientus. (Allen, 2018) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas yra itin glaudžiai susijęs su motyvacija, įsipareigojimu ir pasitenkinimu darbu. Galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas yra ilgalaikis procesas, kuriame veikia tokie veiksniai kaip: motyvacija, darbo aplinka, žmogiškieji ištekliai. Anot autoriaus (Rao, 2017), darbuotojai kurie yra įsitraukę į darbą yra produktyvesni, įžvelgia daugiau naudingos prasmės, motyvacijos darbinėje veikloje. Apibendrinant visus paminėtus autorių apibrėžimus, galima daryti prielaidą, kad darbuotojų įsitraukimas yra vienas svarbiausių faktorių organizacijoje, nes yra ypač svarbus siekiant organizacijos konkurencinio pranašumo, prisideda prie finansinės įmonės sėkmės.

Nagrinėjant darbuotojų įsitraukimą, vienas svarbiausių dalykų – išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo bruožus. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad įsitraukę darbuotojai pasižymi tokiais bruožais kaip: tikintis organizacija, pozityvus, susitapatinantis. Plačiau tai išnagrinėjo autoriai (Stoyanova & Iliev, 2017), jų įsitraukusio darbuotojo bruožų apibūdinimas pateikiamas lentelėje žemiau (žiūrėti 6 lentelę).

6 lentelė

Įsitraukusio darbuotojo bruožai

Įsitraukusio darbuotojo bruožai
Tikintis organizacija ir jos vykdoma veikla;
Vertinantis kitus, padedantis kolegoms, pagalbininkas;
Patikimas, motyvuotas daryti daugiau, nei nurodyta;
Susitapatinantis su organizacija;
Neatsiliekančiantis nuo savo srities naujų žinių, inovacijų, norintis tobulėti;
Ieškantis galimybių kaip tobulinti organizaciją, rezultatus;
Pozityvus, lojalus.

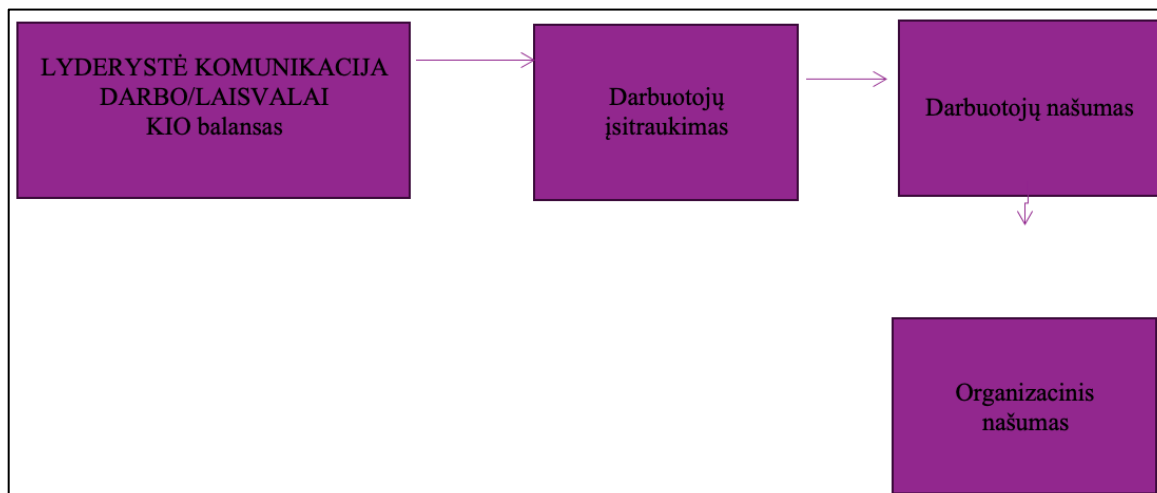
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis (Stoyanova & Iliev, 2017)

Galima pastebėti, kad įsitraukę darbuotojai yra laikoma tam tikra priežastimi gerų organizacijos rezultatų, augimo. Įsitraukę darbuotojai į organizaciją, ryškiai prisideda prie darbuotojų kaitos mažinimo, produktyvumo. Iš esmės šis reiškinys labai glaudžiai koreliuoja su pelningumu, produktyvumu, (Business & Research, 2018) teigia, kad organizacijos apyvartos pakeitimui, didelę įtaką daro darbuotojų įsipareigojimo lygis, nes jis gali daryti įtaką rezultatams, žmogiškųjų išteklių kaitai. (Stoyanova & Iliev, 2019) mintis panaši, kad įsitraukę darbuotojai, kuriems būdingi jau paminėti bruožai, skatina vidinę darbuotojų teigiamą emocinę būklę, energiją, prisideda prie organizacijos strateginių tikslų išpildymo.

Išnagrinėjus patį organizacinį įsipareigojimą, jos sąvokos reikšmę, įsipareigojusio darbuotojo profilį, labai svarbu suprasti, kokie veiksniai sąlygoja būtent šį reiškinį. (Breuilly, 2011) teigia, kad organizacinio įsipareigojimo lygis priklauso nuo to, kokia aplinka yra sukurta aplink organizaciją. Autorių nuomone, jeigu aplinka yra pozityvi – skatinamas augimas, įsitraukimas, komandinis darbas ir panašiai – darbuotojai nepriekaištingai atliks darbus. Tam, kad būtų galima išnagrinėti darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius, reikėtų aptari skatinančių veiksmų modelius. Šių modelių literatūroje išanalizuota yra labai daug ir skirtingų, žemiau pavaizduotas modelis, sukurtas remiantis mokslinė literatūros analize (žiūrėti 1 paveikslą).

1 paveikslas

Darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių modelis



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize.

Šis modelis rodo, kad darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo lyderystės, komunikacijos, darbo ir laisvalaikio balanso. Plačiau nagrinėjant lyderystę, tai yra vienas iš veiksnių, skatinančių darbuotojų įsitraukimą. Remiantis (Korsakienė, 2017), labai svarbu šių dienų organizacijose stiprinti darbuotojų ir organizacijos vertybių koherentiškumą. Šiuo atveju, tai padaryti galima taikant transformacinės lyderystės stilius, kuris anot (Forsythe ir kt., 2019) patenkina pavaldinių įgalinimą, jų išsikeltų tikslų sąsają su organizacijos tikslais. Šis lyderystės stilius skatina darbuotojų įsitraukimą per lyderio skatinimą augti, tobulėti, mokytis. Tai sukuria stiprų tarpusavio ryšį dar davėjo ir gavėjo, šiuo atveju davėjas – vadovas, gavėjas – pavaldinys, o tokių santykių kūrimas – didina produktyvumą, pasitenkinimą darbu ir galiausiai darbuotojas įsipareigoja organizacijai. Svarbu paminėti, kad įsitraukimas gali būti skirstomas į tris skirtingas grupes: asmeninis įsitraukimas, įsitraukimas į darbą, organizacinis įsitraukimas. Asmeniniam įsitraukimui būdingas darbuotojų atkaklumas ir atsidavimas. Įsitraukimui į darbą – iššūkių būtinybė, darbo prasmingumas. Organizacinis įsitraukimas – apdovanojimas, pripažinimas, grįžtamasis ryšys. Be lyderystės ir modelyje paminėtų kitų veiksnių, verta paminėti, kad tokie veiksniai kaip: atlygis, papildomos naudos, lūkesčių įsivardinimas, rezultatų įvertinimas yra organizacinio įsitraukimo veiksniai, skatinantys nevadovaujančius darbuotojus. Tuo tarpu, įsitraukimo į darbą veiksniai: darbo pobūdis, mokymai, tikslų išsikėlimas, bendradarbiavimas, bei asmeniniai įsitraukimo veiksniai: pasitenkinamas darbu, lyderystė, motyvacija – daro įtaką vadovaujančių darbuotojų įsitraukimui.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas yra nagrinėjamas plačiai

mokslinėje literatūroje ir dažniausiai apibrėžiamas kaip darbuotojų įsitraukimas yra labai svarbus reiškinys, paliečiantis praktiškai visas žmogiškųjų išteklių sritis, kadangi joks žmogiškųjų išteklių valdymas nebus naudingas ir efektyvus, jeigu darbuotojai nebus įsitraukę į organizaciją. Įsitraukęs darbuotojas pasižymi tikėjimu, pasitikėjimu organizacija, pasitenkinimu darbu, o tai veda organizaciją į sėkmę.

1.6 Organizacinis įsipareigojimas ir jo nauda organizacijai

Nagrinėjant šių dienų darbo rinką, galima teigti, kad kiekviena organizacija turėtų orientuotis ne tik į norimus pasiekti tikslus ar tam tikrų strategijų įgyvendinimus, bet ir atsižvelgti į darbuotojų išlaikymo klausimą. Darbuotojų išlaikymas yra labai svarbus aspektas kiekvienos organizacijos viduje, nes jie yra pagrindinis įrankis organizacijos tikslams pasiekti. Nagrinėjant vadybinę literatūrą, dažnai minima, kad organizacijose yra ypač svarbu, kad būtų stiprus vertybinis pamatas, kurio formavimuisi didelę įtaką gali turėti socialiniai, ekonominiai ar politiniai veiksniai. Tad labai svarbu, kad organizacijos vertybės atitiktų ir jos viduje dirbančio asmens vertybes, kadangi, darbuotojui jaučiant, kad jų atitiktumu yra nesutampantis, jis gali prarasti organizacinį įsipareigojimą. Ši sąvoka vis dažniau yra analizuojama mokslinėje literatūroje, ypač vykdant tyrimus, nes anot (Dautartas & Korsakienė, 2022) tai aktyviai prisideda prie įmonės vykdomos veiklos, organizacinės kultūros bei darbuotojų savijautos, ir tai gali daryti įtaką, net asmens ketinimui išeiti iš darbo.

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad yra daug skirtingų organizacinio įsipareigojimo sąvokų apibrėžimų. Pastebima, kad šis terminas įprastai yra siejamas su darbuotojų santykiais su organizacija. (Tayeh ir kt., 2018) organizacinį įsipareigojimą apibrėžia kaip vieną svarbiausių veiksnių, kuriuo siekiama išsaugoti įmonės darbuotoją. (Ariani, 2014) teigia, kad organizacinis įsipareigojimas gali būti spontaniškas, natūralus procesas, kurio atsiradimas prasideda, darbuotojui pradėjus darbinę veiklą organizacijoje. (Ariani, 2014) papildoma, kad šis procesas šių dienų darbo rinkoje gali būti siejamas su darbuotojo psichologine būseną, kuri gali apibrėžti darbuotojo sąveiką su organizacija. Kadangi, šiomis dienomis dažnas atvejis, kuomet žmonės susiduria su perdegimo darbo aplinkoje problemomis, organizacijai sureagavus į darbuotojo psichologinę būklę, suteikus galimybes jam padėti, taip gali būti kuriamas darbuotojo organizacinis įsipareigojimas. Nors literatūroje dauguma mokslininkų per daugelį metų apibrėžia skirtingai šią sąvoką, jos koncepcijų nagrinėjimas buvo pradėtas jau XX a. pabaigoje. Autorė (Lazauskaitė-Zabielskė, 2017) įvardija, kad Jungtinių Amerikos Valstijų sociologas Beckeras, pirmasis įvardijo, kad organizacinis įsipareigojimas veikia, kai asmuo supranta iš to gaunamą

naudą – atlygį, ir taip yra įsipareigojęs likti organizacijoje. Galima teigti, kad ši koncepcija labiau siejama su elgsena, kai tuo tarpu kiti apibrėžimai literatūroje rodo, kad organizacinis įsipareigojimas yra siejamas su požiūriu. Dažnai įvardijama, kad tai gali atspindėti psichologinio ryšio statusą tarp individo ir organizacijos. Anot autorės (Lazauskaitė-Zabielskė, 2017), organizacinis įsipareigojimas yra grįstas vien darbuotojų santykiais su organizacijų tikslais ir vertybėmis. Ji papildo, kad tai dar gali būti ir vienareikšmiškai individo emocinė reakcija į organizacijos charakteristiką.

Mokslinė literatūra rodo, kad organizacinis įsipareigojimas gali būti pagrįstas aktyviu dalyvavimu organizacijų veiklose. Remiantis šiuo požiūriu, galima teigti, kad organizacinis įsipareigojimas įvardijamas kaip jėga, kuri nurodo santykinį asmens tapatumą su organizacija ir išitraukimą į ją. Kiek priešingai teigia autorius (Allen, 2018), jis nurodo, kad organizacinis įsipareigojimo modelis siejamas kartu su požiūriu ir elgsena. Autoriai mano, kad organizacinį įsipareigojimą galima apibrėžti kaip aiškų norą išreikšimą, savęs tapatinime su įmonės tikslais. Terminų įvairovė, rodo, kad moksle ir šiomis dienomis dar randasi nemažai klausimų ir diskusijų dėl organizacinio įsipareigojimo teorijos.

Žvelgiant, kad autorių tyrinėjimai atlikti beveik pusšimčio metų atgal, kad ir šių dienų praktikoje, dažniausiai analizuojama ir naudojama (Allen, 2018) apibrėžta koncepcija, kuri sudaryta iš trijų skirtingų komponentų, veikiančiu darbuotojo organizacinį įsipareigojimą. Šie komponentai apžvelgiami lentelėje žemiau (žiūrėti 7 lentelę).

7 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo komponentų apibrėžimas

Komponentai	Apibrėžimas
Emocinis	Apibrėžiamas darbuotojų emocinis, psichologinis prisirišimas prie organizacijos, tikėjimas jos misija, vizija, tikslais ir vertybėmis. Jis parodo individo norą likti organizacijoje dėl jos pačios.
Tęstinumo	Apibrėžia įsipareigojimą, kuris apibrėžia darbuotojo natūralų norą stengtis dėl organizacijos gerovės ir sėkmės, vertinimas tik dabartinio darbdavio.
Normatyvinis	Apibrėžia visuomenės standartų įtaką darbuotojo pareigai būti organizacijoje, norint išlaikyti dėkingumą jai už suteiktą augimą: mokymus, paskatas, atlygį.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūros analize.

Remiantis autorių (Cho & Park, 2011) mintimis, visi šie paminėti komponentai gali atskleisti, koks yra darbuotojo organizacinio įsipareigojimo lygmuo. Ši komponentų analizė, atskleidžia, kad organizacinis įsipareigojimas yra siejamas su darbuotojų lojalumu, motyvacija. Pastebima, kad literatūroje dažnai organizacinio įsipareigojimo sąvoka yra tapatinama su motyvavimo terminu. Anot (Cho & Park, 2011), darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra itin glaudžiai siejamas su jos viduje vykdoma motyvacijos tvarka, nes labai svarbu, kad būtų sudaromos visos tinkamos sąlygos darbuotojui, kad jis būtų išlaikomas. Įvairūs išoriniai ir vidiniai veiksniai prisideda prie darbuotojų įsipareigojimo. Anot (Sharma ir kt., 2022) tai gali būti: lankstumas, vertybių sutapimas, mokymosi ir augimo galimybės, atlygio potencialus augimas, darbo garantavimas, įkvepianti, pagarbi, vieninga komanda, „sveikas“ darbo krūvis. Akivaizdu, kad darbuotojai jaučiantys motyvavimą iš darbdavio yra linkę labiau įsipareigoti organizacijai, nes jaučia įvertinimą ir saugumo jausmą. (Business & Research, 2018) išskiria, kad organizaciniam įsipareigojimui įtakos gali turėti ir lyderystės stilius, kuris veikia per organizacinę kultūrą. Jo teigimu, organizacijos lyderis gali daryti įtakos vertybių suvokimui organizacijoje ir taip prisidėti prie organizacinio įsipareigojimo. (Cho & Park, 2011) teigia, kad transformacinės lyderystės ryšys su įsipareigojimu organizacijai yra didesnis, nei transakcinės lyderystės, kadangi šis stilius yra orientuotas į santykius ir tai skatina tarpusavio ryšio kūrimą, pasitikėjimą, kad veda į darbuotojo organizacinį įsipareigojimą. (Al-Sada ir kt., 2017) literatūroje išskiria įsipareigojimo bruožus, kuriais galima atpažinti darbuotojų jaučiamą organizacinį įsipareigojimą:

1. Darbuotojai stengiasi viršyti vadovų iškeliamus lūkesčius.
2. Darbuotojai didžiuojasi darbdaviu.
3. Darbuotojai organizacijos tikslus ir vertybes siekia suasmeninti.
4. Lojalumas organizacijai.

Šiems bruožams pritaria ir autoriai (Eastman ir kt., 2014) kurie įvardija, kad darbuotojai išreiškia pasitenkinimą darbu, užduotimis, komanda ir panašiai., reiškia, kad organizacinis įsipareigojimas yra didėjantis ir darbuotojai yra motyvuoti. Pastebima, kad žemos motyvacijos darbuotojai gali prisidėti prie neigiamo įmonės mikroklimato kūrimo, kuris gali daryti įtaką kitų darbuotojų motyvacijos mažėjimui bei neigiamai paveikti verslo rezultatus. Organizacija tampa atvira erdvė, geresnio socialinio klimato kūrimuisi, kai darbuotojai yra lojalūs organizacijai, o su tokiais darbuotojais yra lengviau priimti organizacines permainas, tam tikrus pokyčius, nes nelieka rizikos jausti didelio nepasitenkinimo ar negatyvių reakcijų. Galima teigti, kad kuo didesnis darbdavio indėlis yra į darbuotojų motyvavimą, tuo didesnę grąžą palanku gauti atgal, o viena iš jų – organizacinis įsipareigojimas. Literatūroje autoriai išskiria įvairias naudas, kurias ir

organizacija gauna iš organizacinio įsipareigojimo. (Orabi, 2016) įvardija, kad tai gali padėti lengviau įveikti krizinius laikotarpius ir lengviau įgyvendinti reikiamus pokyčius. (Alrowwad ir kt., 2020) priduria, kad įsipareigoję organizacijai darbuotojai, lengviau adaptuojasi prie iššūkių, naujų atsakomybių ir tai suteikia tam tikras pasitikėjimo garantijas darbdaviui, kad darbuotojas nepaliks organizacijos. Žemiau remiantis atlikta mokslinė literatūros analize, pateikiama lentelė, apibendrinanti organizacinio įsipareigojimo naudas organizacijai (žiūrėti 8 lentelę).

8 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo nauda organizacijai

Organizacinio įsipareigojimo nauda organizacijai
Maža darbuotojų kaita; Įsitraukimas į organizacinę veiklą viduje; Mažesnės išlaidos naujo personalo paieškai; Mažesnės išlaidos apmokymams naujų darbuotojų; Efektyvesnis, didesnis produktyvumas; Darbo atlikimo kokybė; Teigiamas organizacinis klimatas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūros analize.

Galima teigti, kad organizacinis įsipareigojimas yra naudingas reiškinyms abejoms pusėms darbdaviui ir darbuotojui. Aktyvus įsipareigojimas iš darbuotojo pusės, turi didelę naudą, kadangi tai prisideda prie materialinės ir nematerialinės naudos kūrimo. Darbuotojai linkę įsipareigoti organizacijai yra lojalūs, motyvuoti, patikimi ir stengiasi maksimaliai prisidėti prie darbdavio siekiamų tikslų ir pagerinti rezultatus. Šį įsipareigojimą galima sieti su emociniu, tęstinumu ir normatyviniu komponentais. Organizacija siekianti, kad jos viduje dirbtų jai įsipareigoję darbuotojai, turi stengtis juos išlaikyti per atsakingą vadovavimą, motyvacinę prizmę, patrauklias darbo sąlygas, naudų paketus.

1.7 Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jį lemiantys veiksniai

Šiais laikais organizacijos skiria itin didelį dėmesį darbuotojų psichologinei gerovei, kadangi gyvenimo tempas tampa vis greitesnis dėl tokių veiksnių kaip – technologijų pažanga,

globalizacija, prieinamumas prie didelės informacijos kiekio. Žmonės vis daugiau dėmesio skiria darbo ir asmeninio gyvenimo balanso išlaikymui, siekia išlaikyti aktyvų socialinį gyvenimą, tad labai svarbu, kad organizacijų darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu dėl jų paties emocinės gerovės. Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių apibrėžimų ir atliktų tyrimų apie pasitenkinimą darbu. (Ćulibrk ir kt., 2018) apibūdina, kad pasitenkinimas darbu prisideda skatina aktyvesnį darbuotojų elgesį organizacijos viduje, mažina darbuotojų patiriamą streso lygį, prisideda prie geresnės darbuotojų savijautos. (Berliana ir kt., 2018) teigia, kad darbuotojas jaučiantis pasitenkinimą darbu yra mažiau linkęs galvoti apie išėjimą iš darbo, yra lojalus. Autorius teigia, kad jeigu nėra jaučiamas pasitenkinimas darbu, žmogus yra linkęs įdėti mažiau pastangų į darbą, nėra motyvuotas. (Nemteanu ir kt., 2021) įvardijo, kad pasitenkinimas darbu didėja tuomet, kai darbuotojams leidžiama būti savarankiškiems. (Basalamah & As'ad, 2021) teigia, kad pasitenkinimą darbu jaučiantys darbuotojai yra labiau lojalūs ir prisideda prie organizacijos sėkmės. Autoriai (Taheri ir kt., 2020) nurodo, kad pasitenkinimas darbu turi sąsają su produktyvumu ir emociniais išgyvenimais darbe. Galima pastebėti, kad nors pasitenkinimo darbu apibrėžimai yra skirtingi, bet visų prasmė yra vienoda. Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra svarbus organizacijoms, nes tai tiesiogiai daro įtaką darbuotojų motyvacijai, produktyvumui ir įsipareigojimui.

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad mokslininkai neturi bendros nuomonės dėl darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių. (Ali & Anwar, 2021) teigia, kad žmogaus kultūrinis pagrindas yra pagrindinis veiksnys darantis įtaką darbuotojų pasitenkinimui. (Jurkšaitienė & Staniškienė, 2021) nurodo, kad žmogaus asmeninių savybių visuma nėra pagrindinis įtaką darantis veiksnys, o veiksniai susiję labiau su darbo vieta. Anot (Amiri ir kt., 2010) darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius galima skirstyti į išorinius ir vidinius. Išoriniai veiksniai: motyvacija, pripažinimas, paaukštinimo galimybės, darbo užmokestis, darbo aplinka, darbo organizavimas, tarpasmeniniai santykiai. Vidiniai veiksniai – lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas. Veiksniai plačiau aprašyti paveiksle (žiūrėti 2 paveikslą).

2 paveikslas

Išoriniai ir vidiniai veiksniai, darantys įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.

IŠORINIAI VEIKSNIAI		VIDINIAI VEIKSNIAI	
Motyvacija	Vidinė jėga siekti asmeninių ir organizacijos tikslų, motyvavimas – didina pasitenkinimą darbu.	Lytis	Moterys linkusios dažniau jausti pasitenkinimą, nes jos nesieja darbo užmokesčio su pasitenkinimu darbu, kaip vyrai.
Pripažinimas	Palankus dėmesys ar pagyrimas, noras būti pastebėtu – didina pasitenkinimą darbu.	Amžius	Vyresni žmonės labiau linkę jausti pasitenkinimą darbu, nes turi daugiau patirties ir galios, jaučia pagarbą iš kolegų.
Paaugštinimo galimybės	Žinojimas apie karjeros galimybes, noras augti, galimybė mokytis – didina pasitenkinimą darbu.	Išsilavinimas	Aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, nes jaučiasi labiau pasitikintis, nei žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai.
Darbo užmokestis	Aiškiai apibrėžta darbo užmokesčio išmokėjimo tvarka, atlygis – motyvavimo įrankis didina pasitenkinimą darbu.	Darbo stažas	Didėjant darbo stažui – didėja pasitenkinimas darbu, nes darbuotojai jaučiasi labiau komandos dalimi, pažįsta įmonės vidų, tvarkas, kultūrą ir k.t.
Darbo aplinka	Geri tarpusavio santykiai, palaikymas, aprūpinimas priemonėmis, saugi aplinka – didina pasitenkinimą darbu.		
Darbo organizavimas	Suteikiama atgalinis ryšys, atsakingas vadovavimas – didina pasitenkinimą darbu.		
Tarpasmeniniai santykiai	Geri santykiai su kolegomis – didina pasitenkinimą darbu.		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūros analize.

Taigi, galima teigti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra labai svarbus organizacijoms. Pasitenkinimą darbu galima pavadinti darbuotojo teigiamu emociniu atsaku į savo darbo patirtį ir aplinką. Darbuotojų pasitenkinimui darbu įtaką gali daryti išoriniai ir vidiniai veiksniai. Darbuotojas jaučiantis didesnę pasitenkinimą yra linkęs labiau būti lojalus ir įsipareigojęs organizacijai. Darbu patenkinti žmonės yra labiau motyvuoti, kūrybiški, skatina iniciatyvų įgyvendinimą, yra aktyvūs organizacijoje. Aukštas darbuotojų pasitenkinimo lygis gali prisidėti ne tik prie organizacijos gero vardo, bet ir prie geresnių rezultatų pasiekimo ir skatinti konkurencingumą darbo rinkoje dėl talentingų talentų pritraukimo.

1.8 Lyderystės įtaka darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui

Šiame darbe jau atlikta teorinė analizė parodė, kad kiekvienai organizacijai yra itin svarbus sėkmingas jos vadovavimas, nes per šią funkciją, lyderiai palaiko ir augina organizacijojedirbančių darbuotojų įsitraukimą ir organizacinį įsipareigojimą. (Amoako-Asiedu & Obuobisa- Darko, 2017) teigia, kad ryšys tarp lyderio ir jo pavaldinių daro itin reikšmingą įtaką darbuotojų elgesiui. (Arciniega & González, 2006) įvardija, kad darbuotojų ir vadovų santykis yra glaudi sąsaja su darbuotojų įsitraukimu bei išlaikymu. Norint pasiekti, kad organizacijos veikla veiktų sėkminga kryptimi, būtų pasiekiami išsikelti rezultatai, veiktų numatytos strategijos, misijos bei vizijos, itin svarbu išlaikyti darbuotojus, nes tai yra pagrindinis visų paminėtų reiškinių įrankis irbūtent nuo to labai tiesiogiai priklauso organizacijos sėkmė. (Li ir kt., 2021) teigia, kad atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad lyderystė ir jos skirtingi stiliai turi didelės įtakos darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui.

Šiame darbe atliktas lyderystės teorinis diskursas rodo, kad lyderystė daro įtaką darbuotojų įsitraukimui į veiklą. (Woods ir kt., 2020) ir kiti teigia, kad pasirenkamas lyderystės stilius yra reikšmingas veiksnys, ypač analizuojant darbuotojų įsitraukimą bei įsipareigojimą per psichologinę darbuotojo būsenos prizmę. Lyderiai, kurie supranta rūpinimosi savo komandos nariais svarbą, sugeba sukurti teigiamus darbo santykius, kurie skatina darbuotojus pasitikėti, tikėti organizacija, įsitraukti ir įsipareigoti jai. Kiekvienas organizacijos darbuotojas anot (Alrowwad ir kt., 2020) jaučiantis, kad yra reikalingas, saugomas ir vertinimas vadovo – natūraliai jaučia įsipareigojimą organizacijai. Jaučiamas dėkingumas, augimo galimybės - tai transformacinei lyderystei būdingi bruožai. (Long ir kt., 2014) atliktas tyrimas nurodo, kad transformacinės lyderystės stiliaus įgyvendinimas organizacijoje, gali stipriai prisidėti prie teigiamo ryšio tarp darbuotojų ir vadovo kūrimo, darbuotojų įsitraukimo į darbą, bei organizacinio įsipareigojimo. Kaip jau minėta, transformaciniams lyderiams yra būdingas savo pavaldinių motyvavimas, įkvėpimas, įgalinimas, o anot (Khan ir kt., 2020) šie veiksniai, skatina darbuotojų motyvaciją darbo aplinkoje ir didina darbuotojų įsitraukimą. Mokslinės literatūros analizė rodo, kad autoriai sutinka su mintimi, kad transformacinė lyderystė yra vienas pagrindinių įrankių darbuotojų įsitraukimui skatinti, nes šio stiliaus taikymas, skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu, jos aplinka, komanda, klimatu. Remiantis (Mahfouz ir kt., 2019) atliktu tyrimu, kuriame buvo tiriamas transformacinio vadovavimo įtaka organizaciniam įsipareigojimui, paaiškėjo, kad transformacinis lyderystės stilius daro įtaką tiesiogiai nepriklausomybės bei efektyvumo klimato stiprinimui. Tam pritaria ir (Murali & Aggarwal, 2020), atlikę tyrimą, kurio metu buvo tiriamas

informacinių ir komunikacijos technologijų sektorius, rezultatai įrodo, kad ir jame pastebimas didelis transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui. (Skopak & Hadzaihmetovic, 2022) atliktas tyrimas taip pat įvardija, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui per darbuotojų įsitraukimo praktiką ir teigia, kad labiau įsitraukę darbuotojai, rodo geresnius rezultatus, nei neįsitraukę darbuotojai. Transformacinė lyderystė daro įtaką minėtiems reiškiniams per: aiškiai išskeltus tikslus, pasitikėjimą vadovo pavaldiniu, motyvavimą. Nors transformacinė lyderystė dažniausiai literatūroje ir praktikoje yra įvardijama kaip patraukliausia ir teigiama lyderystės rūšis, ji taip pat turi ir neigiamų aspektų. Anot (Vilkaitė-Vaitonė & Sologubas, 2019) taikant šia lyderystę, ji gali įdaryti įtaką darbuotojų perdegimo reiškinio atsiradimui, kadangi lyderiams yra būdingas emocionalus valdymas ir tai gali sukelti didelį spaudimą darbuotojams, kas iššaukia emocinį perdegimą – prastą psichologinę būseną, kai darbuotojas nebegali jaustis motyvuotas atlikti savo darbą. Tai tiesiogiai daro neigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui ir įsitraukimui. Be viso to, anot (Al-Shibami ir kt., 2019) tokie lyderiai dažniausiai yra lankstūs, atviri pokyčiams ir naujoms idėjoms, o tai gali reikšti nepastovius planus, kintančias vizijas, misijas, lyderio požiūrį į tam tikras situacijas. Lygiai taip pat svarbu, kad darbuotojas jaustų pakankamai dėmesio iš vadovo, kadangi trūkumas asmeninio dėmesio, kai vadovai labiau orientuojasi į didesnę organizacijos paveikslą, tik tikslų siekimą ir jų įgyvendinimą, darbuotojai gali pasijauti pamiršti, o dėmesio stoka ypač mažina darbuotojų įsitraukimą ir organizacinį įsipareigojimą. Nors transakcinės lyderystės sampratos iliustruoja, kad šis stilius yra griežtas, bet jis taip pat kaip ir transformacinė lyderystė gali prisidėti prie organizacinio įsipareigojimo bei darbuotojų įsitraukimo. Transakcinės lyderystės pagrindinis fokusas yra į konkrečius tikslus, už kurių atlikimą gaunamas atlygis arba galimos baudos. (Kerns ir kt., 2019.) atliktas tyrimo rezultatai rodo, kad tarp transakcinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo yra reikšmingas ryšys, kas rodo, kad kuo ryškiau išreikštas transakcinės lyderystės stilius organizacijoje, tuo labiau didėja ir darbuotojų įsitraukimas, ir atvirkščiai. Tam pritaria ir (Kalsoom ir kt., 2018) atliktas tyrimas, kuris nurodo, kad darbuotojų įsitraukimui, transakcinė lyderystė daro didelę įtaką, kadangi tai skatina darbuotojų intenciją pasilikti darbovietėje, o tai reiškia – organizacinį įsipareigojimą. Verta išanalizuoti kaip darbuotojų įsipareigojimui ir organizaciniam įsitraukimui daro įtaką transakcinė lyderystė. Šis lyderystės stilius veikia per:

1. **Pasitenkinimas atlygiu** – už įvykdytas užduotis, pasiektus tikslus yra gaunamas atlygis, kuris skatina darbuotojo įsipareigojimą organizacinį bei įsitraukimą.
2. **Kontrolė** – transakcinei lyderystei būdinga aiški struktūra ir apibrėžtos užduotys, toks principas sukuria didesnio įsipareigojimo užduočių atlikimui jausmą, kas skatina ir organizacinį įsipareigojimą.

Nagrinėjant transakcinės lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui, būtina paminėti, kad šis stilius gali turėti ir neigiamos įtakos tam. Kadangi, transakcinis lyderis gali būti griežtas, nes šis stilius yra aiškiai apibrėžtas ir jo funkcionavime labai trūksta darbuotojų skatinimo, motyvavimo ir įkvėpimo, kas gali sumažinti darbuotojų įsitraukimą ir organizacinį įsipareigojimą. Taip darbuotojai jaučiasi mažai motyvuoti, jaučia labiau materialinę vertę, nei galimybę augti, tobulėti. Anot (Purwantoir kt., 2020) dažnas kriterijus, kodėl darbuotojai yra nepatenkinti šios lyderystės stiliumi – atlygio skirtumai, kadangi tai gali sukelti žmogui asmeninį nusivertinimą. Darbuotojai taip pat nejaučia ryšio su vadovu, organizacija, jaučiasi esantys tik išnaudojama darbo jėga, ko padarinys – nesivystantis įsipareigojimas organizacijai, neįsitraukimas. Kaip ir minėta, organizacijose galima taikyti kombinuotus lyderystės stilių modelius, kai transakcinė lyderystė yra „miksuojama“ su transformacinės lyderystės stiliumi. Toks modelis apima aiškių organizacijos siekiamų tikslų, vizijos, misijos įvardijimą, kartu įvardijant už to pasiekimą, gaunamą darbuotojui naudą – atlygį. Kiekvieno lyderystės stiliaus lyderis yra ryški priežastis, nuo kurios gali priklausyti darbuotojų įsipareigojimas bei organizacinis įsitraukimas.

Apibendrinat, galima teigti, kad lyderystė ir jos skirtingi stiliai turi didelės įtakos darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui. Transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių įtakos organizaciniam įsipareigojimui ir įsitraukimui, rodo, kad lyderystė gali daryti ir teigiamą, ir neigiamą įtaką šiems reiškiniams. Atlikti mokslininkų tyrimų rezultatai atskleidė, kad lyderystės stilių principų taikymas gali daryti teigiamą arba neigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir įsitraukimui. Lyderystės stilius gali įkvėpti darbuotojus, motyvuoti juos, skatinti jų kompetencijų augimą, bet lygiai taip pat gali neigiamai prisidėti prie prastos psichologinės būsenos, sumažėjusio pasitenkinimo darbu. Tad labai svarbu, šių dienų chaotiškoje darbo rinkoje, atrasti tinkamą lyderystės stilių organizacijai valdyti, kad tai skatintų darbuotojų įsitraukimą bei organizacinį įsipareigojimą.

2 EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

2.1 Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrime keliamas klausimas: koks ryšys egzistuoja tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo, kaip šis ryšys veikiamas pasitenkinimo darbu ir darbuotojų įsitraukimo.

Tyrimo tikslas – įvertinti ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus (X1), transakcinės lyderystės stiliaus (X2) ir organizacinio įsipareigojimo (Y) bei pasitenkinimo darbu (M) ir darbuotojų įsitraukimo (W).

Tikslui pasiekti keliami uždaviniai:

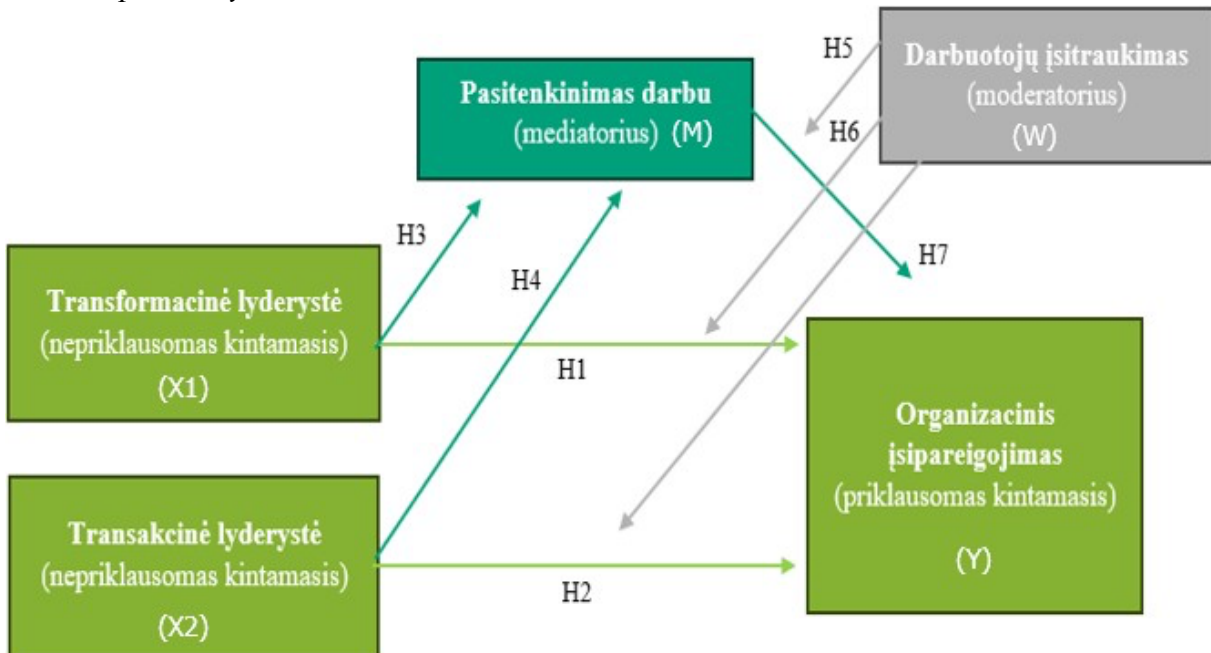
1. Nustatyti ryšį tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo.
2. Nustatyti ryšį tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo.
3. Išanalizuoti pasitenkinimo darbu įtaką ryšiui tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo.
4. Išanalizuoti pasitenkinimo darbu įtaką ryšiui tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo.
5. Išsiaiškinti darbuotojų įsitraukimo poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo.
6. Išsiaiškinti darbuotojų įsitraukimo poveikį ryšiui tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo.
7. Išsiaiškinti darbuotojų įsitraukimo poveikį ryšiui tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo.
8. Atlikus rezultatų analizę, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

2.2 Konceptualus tyrimo modelis ir keliamos hipotezės

Tyrime naudojamas konceptualus modelis (3 paveikslas).

3 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Šiame darbe keliamos tokios tyrimo hipotezės:

Literatūros analizėje, tyrinėjant transformacinę lyderystę, mokslininkai nurodo, kad bet kokios lyderystės stilius gali turėti didelį poveikį darbuotojų ištraukimui (Jiatong ir kt., 2022). Moksliniuose straipsniuose autorių nurodoma, jog transformacinė lyderystė gali skatinti darbuotojų produktyvumą darbe, puoselėjimą organizacijos vertybių, prisidėti prie noro tobulėti ir visą tai prisideda prie įtraukiančios organizacinės kultūros vystymo. Todėl šiame tyrime yra formuojama H1 hipotezė:

H1 - Transformacinė lyderystė daro teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui.

Efektyviausias lyderystės stilius yra tas, kuris organizacijos viduje, prisideda prie darbuotojų paskatinimo, motyvavimo ugdyti teigiamą požiūrį į darbą ir pačią organizaciją (Cahyadi & Cahyadi, 2023). Transakcinė lyderystė anot autorių, išsiskiria lyderio sugebėjimais identifikuoti darbuotojų tobulėjimo galimybes ir prisidėti prie darbuotojų pasiekimų, mainais suteikiant grįžtamąją grąžą – patenkinamą atlygį, palaikymą (Purwanto ir kt., 2021). Mokslininkai teigia, kad transakcinės lyderystės vadovavimas yra prilyginamas susitarimo formai dėl atlyginimo, kas skatina darbuotojų motyvaciją ir gali prisidėti prie organizacinio įsipareigojimo

(Kesumawati ir kt., 2018). Šiame tyrime keliama H2 hipotezė.

H2 - Transakcinė lyderystė daro teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui.

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad organizacijose, kuriose yra taikomas transformacinės ar transakcinės lyderystės vadovavimo stilius yra labai palankios sąlygos užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir sukurti įtraukiantį ryšį tarp darbuotojo ir organizacijos. Pasitenkinimas darbu yra jaučiamas tuomet, kai darbuotojai turi teigiamą požiūrį į savo atliekamas funkcijas, atsakomybes ir pačią darbo aplinką, yra patenkinti darbo sąlygomis. Anot mokslininkų, organizacijos, kurios pelno darbuotojų pasitenkinimą darbu, gali džiaugtis mažesniais kaitos rodikliais, kadangi tokie darbuotojai yra rečiau linkę keisti darbovietę, nes palankių sąlygų esamojoje (Ikhlas ir kt., 2014). Remiantis ankstesniais atliktais tyrimais, iškeliamos hipotezės H3 ir H4.

H3 - Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo.

H4 - Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp transakcinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo.

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad vadovavimo stiliai gali daryti teigiamą ir neigiamą įtaką organizacijos darbuotojams. Įmonės, kurių tikslas yra turėti geriausius talentus, kurie įgyvendintų tikslus ir vestų organizaciją į gerus veiklos rezultatus yra labiau linkusios investuoti į lyderystės stilių taikymą organizacijoje. Mokslininkai teigia, kad lyderystės stilius galima pavadinti tam tikru motyvavimo įrankiu, kuriuo siekiama ugdyti darbuotojus ir taip išlaikyti geriausius talentus įmonės viduje ilgą laiką (Kalsoom ir kt., 2018) Tyrime keliamos hipotezės H5 ir H6.

H5 - Darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo. Kuo didesnis darbuotojų įsitraukimas, tuo transformacinė lyderystė daro didesnę įtaką organizaciniam įsipareigojimui.

H6 - Darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp transakcinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo. Kuo didesnis darbuotojų įsitraukimas, tuo transakcinė lyderystė daro didesnę įtaką organizaciniam įsipareigojimui.

Remiantis literatūra yra žinoma, kad darbuotojų įsitraukimas glaudžiai koreliuoja su pasitenkinimu darbu bei organizaciniu įsipareigojimu. Anot mokslininkų, darbuotojai, kurie yra labiau įsitraukę į organizaciją, dažniau yra linkę jausti didesnę pasitenkinimą darbu ir tai skatina organizacinį įsipareigojimą (Commer Soc Sci ir kt., 2017). Remiantis (Silitonga ir kt., 2020), pasitenkinimas darbu yra teigiamas dalykas, nes tai skatina didesnę darbuotojų produktyvumą, motyvaciją, tikslų pasiekimą ir ambicijas ugdyti savo kompetencijas ir turimas žinias. Šiame tyrime keliama hipotezė H7.

H7 - Darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo. Kuo didesnis darbuotojų įsitraukimas, tuo pasitenkinimas darbu daro didesnę įtaką organizaciniam įsipareigojimui.

2.3 Tyrime matuojamų veiksnių ir jiems matuoti skirtų konstrukto paaiškinimas

Atsižvelgiant į šio darbo tikslą ir uždavinius, atliktą mokslinę analizę, buvo sudaryti konstruktai, kurie leidžia įvertinti ryšį tarp nepriklausomųjų kintamųjų ir priklausomojo kintamojo, medijuojat mediatoriumi ir įvertinti moderatoriaus daromą poveikį šiam ryšiui. Pasirinkti buvo validuoti konstruktai, kurie nurodyti x paveiksluose.

Pasirinktas validuotas transformacinės lyderystės 7 teiginių konstruktas, jis sudarytas Carless, Wearing ir Mann (2000). Konstrukto *Cronbach alfa* yra 0,93, kuris rodo, kad konstruktas ypatikimas ir tinkamas tolimesnei analizei atlikti.

4 paveikslas

Transformacinės lyderystės konstruktas (nepriklausomas kintamasis)

Mano vadovas (-ė) pateikia aiškia, pozityvią ateities viziją.
Mano vadovas (-ė) darbuotojus vertina kaip asmenybes, remia ir skatina jų tobulėjimą.
Mano vadovas (-ė) padrąsina darbuotojus ir pripažįsta jų pasiekimus.
Mano vadovas (-ė) skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir komandos narių bendradarbiavimą.
Mano vadovas (-ė) skatina analizuoti problemas naujais būdais ir kelti klausimus dėl prielaidų.
Mano vadovas (-ė) turi aiškas vertybes, kurias išsako ir elgiasi vadovaudamasis šiomis vertybėmis.
Mano vadovas (-ė) dėl jo turimos aukštos kompetencijos įkvepia mane bei skatina kitus darbuotojus didžiuotis ir gerbti vadovą.

Transakcinei lyderystei išmatuoti pasirinktas 8 teiginių konstruktas, jis sudarytas M. Bass ir B.J Avolio (1995). Konstrukto *Cronbach alfa* yra 0,85, šis rodiklis leidžia teigti, kad konstruktas yra patikimas.

5 paveikslas

Transakcinės lyderystės konstruktas (nepriklausomas kintamasis)

Mano vadovas (-ė) pateikia sąlygas, kurias atlikus yra gaunamas atlygis.
Mano vadovas (-ė) suteikia pripažinimą, kai yra pasiekiami tikslai.
Mano vadovas (-ė) pateikia tiksliai apibrėžtą atsakomybę už tikslų įgyvendinimą.
Mano vadovas (-ė) yra patenkintas (-a), kai darbuotojai laikosi sutartų sąlygų.
Mano vadovas (-ė) nieko nekeičia, jeigu užduotys yra sklandžiai atliekamos.
Mano vadovas (-ė) paaiškina darbuotojams informaciją, reikalingą užduočių atlikimui.
Mano vadovui (-ei) tinka, jeigu darbai atliekami tuo pačiu metodu kaip ir anksčiau.
Mano vadovui (-ei) nėra svarbu pasiskirstymas užduotimis, svarbu, kad jos būtų atliktos.

Organizaciniam įsipareigojimui išmatuoti pasirinktas 9 teiginių konstruktas, Mayer ir kt. (1993) patikslintas klausimynas, kuris į lietuvių kalbą išverstas Genevičiūtės-Janonienės (2015). Tyrime naudota sutrumpinta šio klausimyno versija. Šis konstruktas yra labiau orientuotas į darbuotojo požiūrį į organizacinį įsipareigojimą. Šio konstrukto patikimumo koeficientas yra 0,87, klausimynas yra tinkamas naudoti tyrime.

6 paveikslas

Organizacinio įsipareigojimo konstruktas (priklausomas kintamasis)

Aš nejaučiu stipraus ryšio savo organizacijai.
Aš nesijaučiu „emociškai prisirišęs“ prie šios organizacijos.
Aš nesijaučiu „šeimos dalimi“ savo organizacijoje.
Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to ir norėčiau.
Mano gyvenimas būtų per daug sužlugdytas, jei dabar nuspręščiau palikti šią organizaciją.
Manau, kad turiu labai mažai pasirinkimo galimybių svarstyti apie išėjimą iš šios organizacijos.
Aš jaučiuosi kaltas (-a), jei dabar palikčiau savo organizaciją.
Dabar aš nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą šios organizacijos žmonėms.
Aš daug skolingas (-a) savo organizacijai.

Darbuotojų įsitraukimui išmatuoti pasirinktas 9 teiginių konstruktas, kuris yra sudarytas W. Schaufeli & A. Bakker (2004) ir publikuotas „Utrecht Work Engagement Scale“. Šio konstrukto *Cronbach Alfa* yra 0,88, konstrukta galima laikyti patikimu tolimesnei tyrimo analizei naudoti.

7 paveikslas

Darbuotojų įsitraukimo konstruktas (moderatorius)

Darbe esu itin energingas (-a).
Darbe jaučiuosi stiprus (-i) ir energingas (-a).
Aš dirbu entuziastingai.
Mano darbas mane įkvepia.
Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą.
Intensyviai dirbdamas jaučiuosi laimingas.
Didžiuojuosi savo darbu.
Esu įsitraukęs į savo darbą.
Mano dėmesį lengva patraukti, kai dirbu.

Pasitenkinimui darbu išmatuoti pasirinktas 20 teiginių konstruktas, kuris sudarytas Weiss, Dawis, England ir Lofquist (1984) . Šio konstrukto *Cronbach Alfa* yra 0,93, konstruklą galima laikyti patikimu tolimesnei tyrimo analizei naudoti.

8 paveikslas

Pasitenkinimo darbu konstruktas (mediatorius)

Man patinka nuolat būti užsiėmusiam (-ai)
Man patinka dirbti savarankiškai
Man patinka turėti galimybę kartas nuo karto atlikti įvairius darbus
Man patinka galimybė tapti pripažintu (-ai) visuomenės akyse
Esu patenkintas (-a) tuo, kaip mano viršininkas vadovauja pavaldiniams.
Esu patenkintas (-a) savo tiesioginio vadovo kompetencija priimant sprendimus
Esu patenkintas (-a) galimybe dirbti taip, kas neprieštarauja mano sąžinei
Esu patenkintas (-a) galimybe turėti pastovų darbą
Esu patenkintas (-a) galimybe dirbti kitų žmonių labui
Esu patenkintas (-a) galimybe nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti
Esu patenkintas (-a) atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus
Esu patenkintas (-a) tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika
Esu patenkintas (-a) savo atlyginimu ir darbo krūviu
Esu patenkintas (-a) mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis.
Esu patenkintas (-a) suteikta laisve priimti sprendimus.
Esu patenkintas (-a) galimybe išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti
Esu patenkintas (-a) darbo sąlygomis.
Esu patenkintas (-a) tuo, kaip mano bendradarbiai sjutaria tarpusavyje
Esu patenkintas (-a) pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą
Esu patenkintas (-a) darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atliktu gerą darbą)

Sociodemografiniai klausimai. Apklausoje vertinami demografiniai duomenys: lytis (vyras, moteris), amžius (18-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56-65), išsilavinimas (pradinis, vidurinis, profesinis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis). Respondentų taip pat buvo prašoma nurodyti darbo stažą, organizacijos, kurioje dirba tipą, veiklos sritį ir dydį. Išsami apklausos anketos versija pateikiama 1 priede.

2.4 Tyrimo imtis

Tyrimo imtis sudaroma atsitiktinės imties būdu. Tyrimo siektis – surinkti tiksliausius galimus duomenis, kad būtų išlaikoma aukšta tyrimo kokybė. Keliami kriterijai – visi respondentai turi būti Lietuvoje dirbantys asmenys, kurių amžius yra nuo 18 iki 65 metų. Ši imtis pasirenkama todėl, kad respondentai galėtų įvertinti nepriklausomojo kintamojo (X1) ryšį su priklausomu kintamuoju (Y) ir nepriklausomojo kintamojo (X2) ryšį su priklausomu kintamuoju (Y); moderatoriaus (W) poveikį ryšiui tarp nepriklausomų kintamųjų (X1 ir X2) ir priklausomo kintamojo (Y), mediatoriaus (W) poveikį ryšiui su nepriklausomais kintamaisiais (X1 ir X2) ir priklausomo kintamojo (Y).

Nustatyti tyrimo imties dydžiui pasitelkti užsienio autorių atlikti moksliniai tyrimai, kurie nagrinėjo panašius ar tokius pačius konstruktus. Pateikiami penki tyrimai, kurie nagrinėjo panašias temas ir išskiriama respondentų imtis, bei apskaičiuojamas vidurkis (9 lentelė).

9 lentelė

Tyrimų respondentų imtys

Tyrimo autoriai	Tyrime nagrinėjami konstruktai	Imties dydis
<i>Ghafoor, A. ir kiti, 2011</i>	Transformacinė lyderystė	270
<i>Popli, S., ir Rizvi, I. A. 2016</i>	Organizacinis įsipareigojimas	329
<i>Milhem, M. M., Muda, H., ir Ahmed, K.2019</i>	Transakcinė lyderystė	349
<i>Ghafoor, A. ir kiti, 2011</i>	Pasitenkinimas darbu	270
<i>Edelbroek, R., Peters, P., ir Blomme, R. J.2019</i>	Darbuotojų įsitraukimas	173
	Vidurkis:	278

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūros analize.

Atsižvelgiant į atliktus tyrimus ir juose dalyvavusių respondentų skaičių, buvo apskaičiuotas aritmetinis vidurkis, kuris nurodo, kad tyrimui atlikti reikalinga apklausti ne mažiau kaip 278 respondentus.

2.5 Tyrimo metodai ir tyrimo instrumentų paaiškinimas ir tyrimo metodai

Šiame darbe siūlomo tyrimo įvardytų hipotezių tikrinimui bus pasirinkta atlikti *kiekybinis tyrimo modelis*. Šis tyrimo modelis pasirinktas dėl to, kad jis leis įvertinti tikėtiną veiksmi pasiskirstymą tarp populiacijos. Kiekybinio tyrimo rezultatai suteiks galimybę palyginti rezultatus su kitų autorių atliktais moksliniais tyrimais. Tyrime nurodomos hipotezės: H1; H2; H3; H4; H5; H6; H7; H8. Tyrime nurodomi nepriklausomi kintamieji – transformacinė lyderystė ir transakcinė lyderystė, priklausomas kintamasis – organizacinis įsipareigojimas, mediatorius – pasitenkinimas darbu, moderatorius – darbuotojų įsitraukimas. Apklausa bus atliekama struktūrizuotu apklausos metodu, kuriai bus naudojamas www.apklausa.lt portalas. Apklausa bus siunčiama respondentams, kurie atitiks tyrimo imtyje nurodytus reikalavimus, tokiu būdu bus užtikrintas duomenų teisingumas tyrimui atlikti. Tyrimo respondentams pateikiamas klausimynas sudaromas iš dviejų skirtingų dalių. Pirmoje dalyje pateikiami demografiniai klausimai apie: *lytį, amžių, išsilavinimą, organizacijos veiklos sektorių ir dydį, darbo stažą*. Antroje dalyje bus pateikiami nagrinėtų konstrukto teiginiai, kurių įvertinimui bus pasitelkta **5 balų Likerto skalė** - 1 (*visiškai nesutinku*), 2 (*nesutinku*), 3 (*nei sutinku nei nesutinku*), 4 (*sutinku*) ir 5 (*visiškai sutinku*).

2.6 Statistinių instrumentų panaudojimo procedūros paaiškinimas

Kiekybinei duomenų analizei atlikti bus pasitelktas SPSS statistinis paketas. Atskirų klausimyno klausimų koreliacijai nustatyti bus taikomas *Cronbach α* koeficientas, kuris neturėtų būti mažesnis nei 0,7 ir leis įvertinti konstrukto patikimumą. *Tyrimo hipotezėms patikrinti bus naudojami statistiniai instrumentai:*

H1 ir H2 hipotezės bus tikrinamos taikant *regresinę analizę*, taip bus ištirtas nepriklausomų kintamųjų – transformacinės lyderystės (X1) ir transakcinės lyderystės (X2) poveikis priklausomam kintamajam – organizaciniam įsipareigojimui (Y). **H3 ir H4 hipotezių** tikrinimui bus pasitelkta *mediatoriaus analizė*, kuri padės ištirti mediatoriaus - pasitenkinimas darbu (M) poveikio ryšiui tarp nepriklausomų kintamųjų – transformacinės lyderystės (X1) ir transakcinės lyderystės (X2) ir tarp nepriklausomo kintamojo – organizacinio įsipareigojimo (Y). **H5, H6, H7 hipotezių** tikrinimui bus pasitelkta *moderatoriaus analizė*. Moderatorius – darbuotojų įsitraukimas (W) – poveikio ryšiui tarp nepriklausomo kintamojo – transformacinės lyderystės (X1) ir priklausomo kintamojo – organizacinio įsipareigojimo (Y), bei tarp nepriklausomo kintamojo – transakcinės lyderystės (X2) ir priklausomo kintamojo (Y) – organizacinio įsipareigojimo.

3 TRANSFORMACINĖS IR TRANSAKCINĖS LYDERYSTĖS STILIAUS POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI, MEDIJUOJANT ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI IR MODERUOJANT DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1 Tyrimo eiga ir respondentų demografiniai duomenys

Magistro baigiamojo darbo tyrimas buvo pradėtas vykdyti 2024 m. rugsėjo mėnesį.

Tyrimo eiga:

1. Klausimynas patalpintas į elektroninę apklausų platformą *apklausa.lt*.
2. Aktyvuota apklausa.
3. Apklausos nuoroda buvo pasidalinta socialiniuose tinkluose „LinkedIn“, „Facebook“ ir „Instagram“, kur respondentai (kontaktai) buvo kviečiami užpildyti apklausą. Per savaitę vidutiniškai atsakė po 30 respondentų.
4. Pasiekus 280 respondentų skaičių, apklausa buvo sustabdyta.
5. Atsakymų duomenis buvo analizuojami SPSS programa ir taip buvo pateiktos magistro baigiamojo darbo tyrimo išvados.

Apklausos dalyviai apklausoje turėjo nurodyti tokius demografinius rodiklius kaip: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą (dabartinėje darbovietėje), organizacijos tipą, veiklos sritį ir dydį. Gauti respondentų demografiniai duomenys pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė

Respondentų demografiniai duomenys

Demografiniai rodikliai	Respondentų skaičius	Procentai
Lytis		
<i>Moteris</i>	210	75%
<i>Vyras</i>	70	25%
Amžius		
<i>18-25</i>	133	47,5%
<i>26-35</i>	63	22,5%

36-45	42	15%
46-55	21	7,5%
56-65	21	7,5%
Išsilavinimas		
<i>Pradinis</i>	0	0%
<i>Vidurinis</i>	42	15%
<i>Profesinis</i>	14	5%
<i>Aukštasis neuniversitetinis</i>	35	12,5%
<i>Aukštasis universitetinis</i>	189	67,5%
Darbo stažas		
<i>Iki metų</i>	63	22,5%
<i>Nuo 1 iki 3 metų</i>	84	30%
<i>Nuo 3 iki 5 metų</i>	28	10%
<i>Nuo 5 iki 10 metų</i>	42	15%
<i>Daugiau nei 10 metų</i>	63	22,5%
Organizacijos tipas		
<i>Privati</i>	203	72,5%
<i>Viešoji</i>	77	27,5%
<i>Visuomeninė</i>	0	0%
Organizacijos veiklos sritis		
<i>Paslaugos</i>	133	47,5%
<i>Gamyba</i>	70	25%
<i>Prekyba</i>	77	27,5%
Organizacijos dydis		
<i>Maža</i>	119	42,5%
<i>Vidutinė</i>	56	20%
<i>Didelė</i>	105	37,5%

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos duomenimis.

Pagal lentelėje atvaizduotis duomenis, matoma, kad iš 280 respondentų moterys sudaro - 75%, o vyrai – 25%, tai rodo, kad apklausoje moterų dalyvavo tris kartus daugiau, nei vyrų, ir tai sudaro santykį 3:1.

Amžiaus charakteristika rodo, kad daugiau respondentų yra 18-25 amžiaus, tai sudaro – 47,5%, toliau respondentai mažėjančia tvarka žymėjo 26-35, 36-45, 46-55 ir 56-65 amžiaus kategorijas, kas sudaro 22,5%, 25%, 7,5% ir 7,5%. Atitinkamai.

Nagrinėjant respondentų išsilavinimą, didžioji dauguma – 67,5% pažymėjo, kad turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 15% pažymėjo vidurinį išsilavinimą, 12,5% turi aukštąjį neuniversitetinį, 5% pažymėjo, kad turi profesinį išsilavinimą, pradinio išsilavinimo nepasirinko nei vienas respondentas.

Pagal lentelės duomenis 22,5% respondentų turi iki metų darbo stažą, daugiau nei dešimties metų darbo stažą taip pat turi 22,5% respondentų, 30% pažymėjo turintys nuo 1 iki 3 metų darbo stažą, 15% turi nuo 5 iki 10 metų, 10% respondentų turi nuo 3 iki 5 metų darbo stažą.

Charakteristika – organizacijos tipas. 72,5% respondentų pažymėjo, kad organizacijos tipas, kurioje dirba yra privatus sektorius, o 27,5% pažymėjo, kad tai yra viešasis sektorius, rezultatai rodo, kad privačiame sektoriuje dirbančių respondentų yra tris kartus daugiau, nei viešajame. Tipą, kaip visuomeninę organizaciją, nepasirinko nei vienas kandidatas.

Apklaustųjų buvo prašoma pasirinkti organizacijos, kurioje dirba veiklos sritį. 42,5% respondentų pažymėjo, kad dirba paslaugų veikloje, 27,5% dirba prekybos veiklos srityje ir nuo to nedideliu skirtumu skiriasi gamybos veiklos sritis, šią sritį pažymėjo 25% apklausoje dalyvavusių respondentų.

Paskutinis rodiklis – organizacijos dydis. Pagal jį didžioji dauguma respondentų pažymėjo, kad dirba mažoje organizacijoje – 42,5%, didelėje organizacijoje dirba – 37,5% respondentų, o 20% pažymėjo, kad dirba vidutinio dydžio organizacijoje.

3.2 Konstrukto patikimumo ir duomenų paskirstymo analizė

Buvo įvertintas konstrukto patikimumas naudojant *Cronbach Alpha* rodiklį, kuris moksliniuose tyrimuose yra plačiai naudojamas, kad būtų nustatytas klausimynų ir tyrimo skalių vidinis suderinamumas. 11 lentelėje pateikiami duomenys, kurie palygina pasirinktų konstrukto, autorių apskaičiuotas *Cronbach Alpha* reikšmes ir šio tyrimo metu gautų rezultatų, kurie gaunami,

naudojant SPSS programinę įrangą. Gauti rezultatai leidžia identifikuoti, kiek tyrimo duomenys yra patikimi.

11 lentelė

Tyrimo konstrukty Cronbach Alpha koeficientai

Konstruktas	Konstrukto autoriai	Cronbach Alpha koeficientas pagal konstrukto autorius	Cronbach Alpha koeficientas pagal SPSS
Transformacinė lyderystė	Carless, Wearing ir Mann	0,93	0,88
Transakcinė lyderystė	M. Bass ir B.J Avolio	0,85	0,72
Darbuotojų įsitraukimas	W. Schaufeli & A. Bakker	0,88	0,88
Organizacinis įsipareigojimas	Mayer ir kt. (1993) patikslintas klausimynas, kuris į lietuvių kalbą išverstas Genevičiūtės-Janonienės (2015).	0,95	0,80
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	Weiss, Dawis, England ir Lofquist	0,93	0,91

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize ir SPSS programos apskaičiuotais duomenimis.

Lentelėje atvaizduotos *Cronbach Alpha* koeficientų reikšmės rodo, kad konstruktai yra patikimi ir koreliuoja tarpusavyje, kadangi gautos reikšmės yra didesnės nei 0,7. Plačiau nagrinėjant gautas reikšmes, galime pastebėti, kad transakcinės lyderystės konstrukto autorių apskaičiuotas koeficientas (0,85) ir yra didesnis, nei SPSS gauta reikšmė (0,72), nors ji yra didesnė nei 0,7, visgi tai rodo mažesnį patikimumą lyginant su autorių gauta reikšme. Gauti rezultatai rodo, kad organizacinio įsipareigojimo konstrukto autorių nurodytas koeficientas yra labai aukštas (0,95), o SPSS gauta reikšmė yra mažesnė (0,80), nors reikšmė yra patikima, ji nėra tokia aukšta, kaip koeficientas pagal konstrukto autorius.

Atlikus Cronbach Alpha skaičiavimus, kurie parodė, kad visi naudojami tyrime konstruktai yra patikimi, toliau buvo atlikti skirstinio normalumo įvertinimo testai, 12 lentelėje pavaizduoti Kolmogorovo-Smirnov ir Šapiro-Vilko testų rezultatai.

12 lentelė

Paskirstymo normalumo testo rezultatai

	Kolmogorovo – Smirnov testas			Šapiro – Vilko testas				
Konstruktas	Reikšmė	Imtis	p vertė	Reikšmė	Imtis	p vertė	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
Transformacinė lyderystė	0,109	280	0,000	0,963	280	0,000	0,335	-0,066
Transakcinė lyderystė	0,123	280	0,000	0,953	280	0,000	0,046	-0,836
Darbuotojų įsitraukimas	0,127	280	0,000	0,973	280	0,000	0,145	-0,914
Organizacinis įsipareigojimas	0,118	280	0,000	0,962	280	0,000	0,135	-0,914
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	0,080	280	0,000	0,965	280	0,000	0,397	0,504

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos apskaičiuotais duomenimis.

Lentelėje atvaizduoti duomenys rodo, kad pagal atliktus Kolmogorovo-Smirnov ir Šapiro-Vilko testus, visų konstrukto p reikšmės yra mažesnės nei 0,05, todėl duomenys neatitinka normalaus pasiskirstymo. Atlikus konstrukto Q-Q plot ir histogramų analizes (žr. 2 priedas), jos leidžia plačiau įvertinti duomenų pobūdį. Q-Q grafikai rodo, kad dauguma duomenų yra pasiskirstę aplink tiesę, o tai rodo duomenų artumą normaliam pasiskirstimui. Box plot diagramų analizė parodo, kad konstruktuose reikšmės yra koncentruotos aplink medianą, yra ir nežymių nukrypimų ar išskirčių. Remiantis lentelėje nurodytais asimetrijos ir eksceso koeficientų duomenimis, visų konstrukcijų asimetrijos koeficientai neviršija 1, tai rodo, kad duomenys yra simetriški. Eksceso koeficientų reikšmės yra arti 0, o tai parodo, kad duomenys atitinka Gauso kreivės savybes. Remiantis atliktomis analizėmis, galima teigti, kad duomenys yra arti normalaus pasiskirstymo ir gali būti naudojami regresinei analizei atlikti.

Kadangi, analizė parodė, kad duomenys nėra pilnai normaliai pasiskirstę, bet juos galime laikyti parametriniais, vidurkių statistškai reikšmingų skirtumų analizei buvo pasitelkta naudoti T-test ir One-Way ANOVA (F-test) reikšmingumo testus. 13 lentelė rodo T-testo rezultatus.

13 lentelė

Konstrukto vidurkių palyginimas pagal lytį ir organizacijos tipą, naudojant T-test analizę.

	Demografinė charakteristika	Lytis	Organizacijos tipas
Transformacinė lyderystė	Levene's test p	0,555	0,450
	t	-1,011	-3,360
	t-test two sided p	0,313	0,001
	vidurkis		
Transakcinė lyderystė	Levene's test p	0,477	0,000
	t	2,373	-0,018
	t-test two sided p	0,018	0,907
	vidurkis		
Organizacinis įsipareigojimas	Levene's test p	0,126	0,000
	t	2,409	1,981
	t-test two sided p	0,017	0,049
	vidurkis		
Darbuotojų įsitraukimas	Levene's test p	0,438	0,492
	t	3,088	1,624
	t-test two sided p	0,002	0,106
	vidurkis		
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	Levene's test p	0,462	0,000
	t	3,830	0,128
	t-test two sided p	0,000	0,898
	vidurkis		

Transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliaus, organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo duomenų palyginimas pagal lytį.

T-test analizė parodė, kad lytis daro reikšmingą skirtumą, kai kuriems konstrukto vertinimams: transakcinė lyderystė ($t=2,373$, $p=0,018$), organizacinis įsipareigojimas ($t=2,409$

p=0,017), darbuotojų įsitraukimas (t=3,008; p=0,002), darbuotojų pasitenkinimas darbu (t=3,830; p=0,000) tuo tarpu, transformacinė lyderystė (t=-1,011; p=0,313) tai rodo, kad lytis nedaro reikšmingo skirtumo.

Transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliaus, organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo duomenų palyginimas pagal poziciją.

Atlikta T-test analizė parodė, kad transformacinės lyderystės (t = -3,360; p = 0,001) ir organizacinio įsipareigojimo (t = 1,981; p = 0,049) konstrukcijų dispersijos reikšmingai skiriasi tarp skirtingų organizacijos tipų. Tuo tarpu transakcinės lyderystės (t = -0,018; p = 0,907), darbuotojų įsitraukimo (t = 1,624; p = 0,106) ir darbuotojų pasitenkinimo darbu (t = 0,128; p = 0,898) dispersijos neturi statistiškai reikšmingo skirtumo tarp organizacijos tipų.

One-Way ANOVA reikšmingumo testas pasirinktas naudoti amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo, veiklos srities, organizacijos tipo ir organizacijos dydžio demografinėms charakteristikomis. 14 lentelėje atvaizduoti atlikto testo rezultatai.

14 lentelė

Konstruktyų palyginimas pagal amžių, patirtį, išsilavinimą, įmonės veiklos sritį ir įmonės darbuotojų skaičių, naudojant One-Way ANOVA analizę

	Demografinė charakteristika	Amžius	Darbo stažas	Išsilavinimas	Organizacijos veiklos sritis	Organizacijos darbuotojų skaičius
Transformacinė lyderystė	F	2,911	1,241	0,897	7,555	1,358
	p	0,022	0,294	0,443	0,001	0,259
Transakcinė lyderystė	F	3,902	3,923	6,861	4,291	11,675
	p	0,004	0,004	0,000	0,015	0,000
Darbuotojų įsitraukimas	F	8,651	7,106	4,132	7,498	2,274
	p	0,000	0,000	0,007	0,001	0,105

Organizacinis įsipareigojimas	F	6,187	2,858	1,336	15,212	0,677
	p	0,000	0,024	0,263	0,000	0,509
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	F	1,258	6,004	4,835	18,231	1,784
	p	0,287	0,000	0,003	0,000	0,170

Saltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliaus, darbuotojų įsitraukimo, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo duomenų palyginimas pagal amžių.

Pagal atliktą ANOVA analizę, rezultatai rodo, kad amžius kaip demografinė charakteristika turi reikšmingą įtaką transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliaus vertinimui, duomenys rodo, jog ($F = 2,911$; $p = 0,022$). Atliktas Levene's testas parodė, kad dispersijos yra nevienodos ($p = 0,000$), tad buvo pasirinkta pritaikyti Tamhane's testas. Šio testo rezultatai rodo, jog 18-25 metų respondentų vertinimai, kurių vidurkis ($v = 2,02$) yra statistiškai reikšmingai didesni, nei 26-35 metų grupės vertinimai ($v = 2,10$; $p = 0,000$). Pastebėtas ir reikšmingas skirtumas tarp 26-35 metų ir 56-65 metų grupių, kur pastarieji vertina aukščiau ($v = 2,10$; $p = 0,000$). Transakcinės lyderystės stiliui, amžius taip pat turi reikšmingą poveikį ($F=3,902$; $p = 0,004$). Dispersijų nevienodumas ($p = 0,000$) parodė, kad reikalingas Tamhane's testo atlikimas, kurio rezultatai rodo, kad 18–25 metų respondentai vertina transakcinę lyderystę aukščiau (**vidurkis = 2,11**) nei 26–35 metų grupė ($v = 1,83$; $p = 0,001$). Reikšmingas skirtumas taip pat fiksuotas tarp 26–35 metų grupės ir 56–65 metų grupės, kur vyresni respondentai vertina aukščiau (**vidurkis = 2,19**; $p = 0,007$). Darbuotojų įsitraukimo vertinimas yra veikias amžiaus charakteristikos ($F = 8,651$; $p = 0,000$). Tamhane's testas parodė, kad 18–25 metų respondentai (**vidurkis = 2,33**) reikšmingai aukščiau vertina įsitraukimą nei 46–55 metų grupė (**vidurkis = 1,52**; $p = 0,000$), reikšmingas skirtumas nustatytas tarp 36–45 metų grupės (**vidurkis = 1,94**) ir 18–25 metų respondentų ($p = 0,002$). Organizacinis įsipareigojimas ($F = 6,187$; $p = 0,000$) pastebimas amžiaus reikšmingumas jo vertinimui. Dispersijų nevienodumas, patvirtinta Tamhane testo taikymą, kurio rezultatai: 18–25 metų grupės vertinimas (**vidurkis = 2,85**) yra statistiškai

reikšmingai žemesnis nei 36–45 metų grupės (**vidurkis = 3,30; p = 0,000**) ir 56–65 metų grupės (**vidurkis = 3,25; p = 0,002**). Darbuotojų pasitenkinimui darbu vertinimams, amžius kaip demografinė charakteristika nedaro statistiškai reikšmingo skirtumo (**F = 1,258; p = 0,287**).

Transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliaus, darbuotojų įsitraukimo, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo duomenų palyginimas pagal darbo stažą.

Atlikus ANOVA analizę, rezultatai parodė, kad darbo stažas daro reikšmingą skirtumą transakcinės lyderystės stiliaus vertinimui (**F = 3,923; p = 0,004**). Levene testas patvirtino dispersijų nevienodumą (**p = 0,001**), todėl taikomas testas Tamhane. Rezultatai rodo, kad Respondentai, dirbantys iki 1 metų, transakcinę lyderystę vertina reikšmingai žemiau nei tie, kurie dirba nuo 3 iki 5 metų (**v = 1,95 ir 2,21; p = 0,003**). Skirtumas taip pat fiksuotas tarp nuo 3 iki 5 metų ir nuo 5 iki 10 metų grupių (**vidurkis = 2,21 ir 1,86; p = 0,000**). Darbo stažas reikšmingai veikia darbuotojų įsitraukimo vertinimą (**F = 4,762; p = 0,001**). Levene testas patvirtino dispersijų nevienodumą (**p = 0,000**), todėl atliktas Tamhane testas. Rezultatai: Respondentai, dirbantys iki 1 metų, įsitraukimą vertina reikšmingai aukščiau nei dirbantys nuo 3 iki 5 metų (**vidurkis = 2,38 ir 1,67; p = 0,000**). Reikšmingas skirtumas fiksuotas tarp nuo 3 iki 5 metų ir nuo 5 iki 10 metų grupių (**vidurkis = 1,67 ir 2,18; p = 0,002**). Darbo stažas statistiškai reikšmingai veikia organizacinio įsipareigojimo vertinimą (**F = 2,858; p = 0,024**). Kadangi Levene testas patvirtino dispersijų homogeniškumą (**p = 0,760**), buvo atliktas Bonferroni testas. Rezultatai: Respondentai, dirbantys nuo 3 iki 5 metų, organizacinį įsipareigojimą vertina reikšmingai žemiau nei tie, kurie dirba daugiau nei 10 metų (**vidurkis = 2,67 ir 3,13; p = 0,017**). Reikšmingas skirtumas taip pat nustatytas tarp nuo 3 iki 5 metų ir iki 1 metų grupių (**vidurkis = 2,67 ir 3,03; p = 0,036**). ANOVA analizė rodo, kad transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo vertinimams, darbo stažas kaip demografinė charakteristika reikšmingo skirtumo nedaro, transformacinė lyderystė (**F = 1,241; p = 0,294**), darbuotojų pasitenkinimas (**F = 1,258; p = 0,287**).

Transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliaus, darbuotojų įsitraukimo, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo duomenų palyginimas pagal išsilavinimą.

ANOVA testo analizės rezultatai rodo, kad demografinė charakteristika – išsilavinimas, daro reikšmingą poveikį transakcinei lyderystės vertinimui (**F = 6,861; p = 0,000**). Levene

testas ($p = 0,000$) parodė dispersijų nevienodumą, todėl taikytas Tamhane testas. Rezultatai: Respondentai, turintys vidurinį išsilavinimą, transakcinę lyderystę vertina reikšmingai žemiau (**vidurkis = 1,71**) nei turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (**vidurkis = 2,11; $p = 0,000$**). Taip pat reikšmingas skirtumas nustatytas tarp profesinio ir aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo grupių ($p = 0,005$). Reikšmingas poveikis pastebimas yra darbuotojų įsitraukimo vertinimui, ($F = 4,132$; $p = 0,007$). Levene testas ($p = 0,000$) parodė dispersijų nevienodumą, todėl naudotas Tamhane testas, rezultatai: respondentai su profesiniu išsilavinimu įsitraukimą vertina reikšmingai žemiau (**vidurkis = 1,67**) nei tie, kurie turi vidurinį ar aukštąjį universitetinį išsilavinimą (**vidurkiai = 2,29 ir 2,17; $p < 0,005$**). Skirtumai tarp kitų grupių nenustatyti. Išsilavinimas reikšmingai veikia ir darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimą ($F = 4,835$; $p = 0,003$). Levene testas ($p = 0,000$) parodė nevienodumą tarp dispersijų, todėl atliktas Tamhane testas. Respondentai su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu pateikia aukščiausią vertinimą (**vidurkis = 2,21**) ir statistiškai reikšmingai skiriasi nuo vidurinio išsilavinimo grupės (**vidurkis = 1,94; $p = 0,027$**). Profesinio išsilavinimo grupės pasitenkinimo vertinimai reikšmingai žemesni nei kitų grupių (**vidurkis = 1,75; $p < 0,005$**). Rezultatai rodo, kad išsilavinimas nedaro reikšmingo poveikio transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo vertinimui. Transformacinė lyderystė ($F = 0,897$; $p = 0,443$). Levene testas parodė, kad dispersijų homogeniškumas yra patikimas ($p = 0,469$), todėl papildomi testai (LSD, Bonferroni) neparodė reikšmingų skirtumų tarp grupių. Organizacinis įsipareigojimas ($F = 1,336$; $p = 0,263$). Tačiau Levene testas ($p = 0,038$) rodo, kad dispersijos nevienodos, todėl naudoti papildomi testai. Reikšmingų skirtumų tarp grupių nenustatyta.

Transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliaus, darbuotojų įsitraukimo, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo duomenų palyginimas pagal organizacijos veiklos sritį.

ANOVA analizės rezultatai leido nustatyti, jog organizacijos veiklos sritis statistiškai reikšmingai veikia visus transformacinės lyderystės stiliaus vertinimus ($F = 7,555$; $p = 0,001$). Levene testas ($p = 0,036$) rodo dispersijų nevienodumą, todėl taikytas Tamhane testas. Rezultatai: respondentai, dirbantys prekybos sektoriuje, transformacinę lyderystę vertina reikšmingai žemiau (**vidurkis = 1,76**) nei dirbantys paslaugų sektoriuje (**vidurkis = 2,01; $p = 0,002$**) ir gamybos sektoriuje (**vidurkis = 2,08; $p = 0,000$**). Reikšmingas poveikis pastebimas ir transakcinės lyderystės stiliaud vertinimui ($F = 4,291$; $p = 0,015$). Levene testas ($p = 0,000$) rodo dispersijų nevienodumą, todėl naudotas Tamhane testas: respondentai, dirbantys prekybos sektoriuje, transakcinę lyderystę vertina reikšmingai žemiau (**vidurkis = 1,90**) nei

dirbantys gamybos sektoriuje (**vidurkis = 2,13; p = 0,009**) ir paslaugų sektoriuje (**vidurkis = 2,09; p = 0,012**). ANOVA rezultatai rodo, kad organizacijos veiklos sritis reikšmingai veikia darbuotojų įsitraukimo vertinimus (**F = 7,498; p = 0,001**). Kadangi Levene testas (**p = 0,246**) patvirtino dispersijų homogeniškumą, buvo naudotas LSD testas. Rezultatai: **paslaugų sektoriaus** darbuotojai įsitraukimą vertina aukščžiausiai (**vidurkis = 2,30**) ir reikšmingai skiriasi nuo **prekybos sektoriaus** darbuotojų (**vidurkis = 1,93; p = 0,000**). Organizacijos veiklos sritis statistiškai reikšmingai veikia organizacinio įsipareigojimo vertinimus (**F = 15,212; p = 0,000**). Kadangi Levene testas (**p = 0,000**) rodo dispersijų nevienodumą, naudotas **Tamhane** testas. Rezultatai: paslaugų sektoriaus darbuotojai organizacinį įsipareigojimą vertina aukščžiausiai (**vidurkis = 3,06**), o prekybos sektoriaus darbuotojai žemiausiai (**vidurkis = 2,62; p = 0,000**). Reikšmingas skirtumas taip pat nustatytas tarp gamybos sektoriaus (**vidurkis = 3,15**) ir prekybos sektoriaus darbuotojų. Organizacijos veiklos sritis statistiškai reikšmingai veikia darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimus (**F = 18,231; p = 0,000**). Kadangi Levene testas (**p = 0,000**) rodo dispersijų nevienodumą, naudotas Tamhane testas. Rezultatai: paslaugų sektoriaus darbuotojai pasitenkinimą darbu vertina aukščžiausiai (**vidurkis = 2,32**), reikšmingai daugiau nei prekybos sektoriaus darbuotojai (**vidurkis = 1,85; p = 0,000**). Reikšmingas skirtumas nustatytas ir tarp gamybos sektoriaus darbuotojų (**vidurkis = 2,09**) ir prekybos sektoriaus darbuotojų.

Transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliaus, darbuotojų įsitraukimo, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo duomenų palyginimas pagal organizacijos darbuotojų skaičių.

Organizacijos dydis statistiškai reikšmingai veikia tik transakcinės lyderystės stiliaus vertinimą (**F = 11,675; p = 0,000**). Levene testas parodė homogeniškų dispersijų nebuvimą (**p = 0,157**), todėl naudotas Tamhane testas. Rezultatai: respondentai, dirbantys didelėse organizacijose (250 ir daugiau darbuotojų), transakcinę lyderystę vertina reikšmingai aukšččiau (**vidurkis = 2,24**) nei dirbantys mažose organizacijose (iki 49 darbuotojų) (**vidurkis = 1,91; p = 0,000**). Skirtumas taip pat fiksuotas tarp vidutinių (50–249 darbuotojai) ir didelės organizacijos grupių (**vidurkiai = 1,98 ir 2,24; p = 0,015**). Organizacijos dydis nedaro reikšmingo poveikio transformacinės lyderystės stiliaus vertinimui (**F = 1,358; p = 0,259**). Levene testas parodė dispersijų nevienodumą (**p = 0,000**), tačiau papildomi testai (LSD, Bonferroni, Tamhane) neparodė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių. Organizacijos dydis nedaro reikšmingo poveikio organizacinio įsipareigojimo vertinimui (**F = 0,677; p = 0,509**). Levene testas (**p = 0,031**) parodė dispersijų nevienodumą, todėl buvo taikytas Tamhane testas, tačiau reikšmingų skirtumų tarp grupių nenustatyta. Atlikus ANOVA analizę, nustatyta, kad organizacijos dydis reikšmingai

neveikia darbuotojų įsitraukimo ($F = 2,274$; $p = 0,105$). Tačiau Levene testas ($p = 0,048$) rodo dispersijų nevienodumą. Papildomi testai (Tamhane) patvirtino, kad skirtumai tarp grupių yra nereikšmingi. Organizacijos dydis neturi statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimui ($F = 1,784$; $p = 0,170$). Nors Levene testas ($p = 0,035$) parodė dispersijų nevienodumą, papildomi testai (LSD, Bonferroni, Tamhane) neidentifikavo reikšmingų skirtumų tarp grupių.

Rezultatai rodo, kad transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių, darbuotojų įsitraukimo, organizacinio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu vertinimai reikšmingai skiriasi, priklausomai nuo tokiu rodiklių kaip: amžius, darbo stažas, išsilavinimas, organizacijos dydis ir vriklos sritis. Jauniausi darbuotojai aukščiausiai vertina transformacinę lyderystę ir įsitraukimą, o organizacinio įsipareigojimo vertinimai yra gerokai žemesni. Ilgesnį laiką dirbantys, aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai, šiuos aspektus taip pat vertina aukščiau. Paslaugų ir gamybos sektoriuose dirbantys respondentai yra labiau patenkinti darbu ir lyderystės stiliumi, nei prekybos sektoriuje dirbantys respondentai. Organizacijos dydis turi reikšmingą poveikį tik transakcinės lyderystės vertinimui.

3.3 Konstrukų aprašomoji statistika ir koreliacija

Tyrime konstrukų teiginiai buvo vertinami Likerto skalėje nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“). Kintamųjų tarpusavio ryšiams nustatyti naudotas Pearson koreliacijos koeficientas, kurio reikšmės vertintos pagal tokius intervalus: 0 – koreliacijos nėra, 0,1–0,3 – silpna, 0,4–0,6 – vidutinė, 0,7–0,9 – stipri, 1 – tobula koreliacija.

15 lentelė

Tyrimo konstruktyų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai koreliacijos

Konstruktas	V	SN	1	2	3	4	5
Transformacinė lyderystė	1,9603	0,564	1				
Transakcinė lyderystė	2,0464	0,542	.626**	1			
Organizacinis įsipareigojimas	2,9647	0,677	.389**	.441**	1		
Darbuotojų įsitraukimas	2,1944	0,723	.441**	.271*	.495**	1	
Pasitenkinimas darbu	2,1337	0,590	.483*	.478**	.481**	.724**	1

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Tarp pateiktų kintamųjų nustatytos reikšmingos koreliacijos, tačiau jų stiprumas skiriasi. Stipriausias ryšys stebimas tarp **darbuotojų įsitraukimo (4)** ir **pasitenkinimo darbu (5)** (.724), kas rodo, kad darbuotojų įsitraukimas smarkiai prisideda prie jų pasitenkinimo darbu. Taip pat reikšmingas ryšys nustatytas tarp **transformacinės lyderystės (1)** ir **transakcinės lyderystės (2)** (.626), rodantis šių dviejų lyderystės stilių sąsają. Vidutinio stiprumo koreliacijos stebimos tarp **organizacinio įsipareigojimo (3)** ir **darbuotojų įsitraukimo (4)** (.495) bei tarp **pasitenkinimo darbu (5)** ir **organizacinio įsipareigojimo (3)** (.481). Silpnesni ryšiai pastebimi tarp **transakcinės lyderystės (2)** ir **darbuotojų įsitraukimo (4)** (.271), tai parodo ribotą poveikį tarp šių kintamųjų. Šie rezultatai leidžia teigti, kad nors darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas darbu turi glaudų tarpusavio ryšį, kitų konstruktyų sąsajos yra vidutinio arba silpnesnio stiprumo, kas gali riboti prielaidas apie mediacijos ar moderacijos poveikį.

3.4 Transformacinio ir transakcinio lyderystės stiliaus poveikis organizaciniam įsipareigojimui

Tyrimo metu siekta įvertinti, ar transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliai daro poveikį organizaciniam įsipareigojimui, tam buvo atlikta tiesinė regresinė analizė. Atliktos regresinės analizės duomenys atvaizduoti 16 lentelėje.

16 lentelė

Transformacinės ir transakcinės lyderystės bei organizacinio įsipareigojimo regresinės analizės rezultatai

	B	Koeficientų standartinės paklaidos	β	t	p	VIF	Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai	
							apatinis	viršutinis
Konstanta	1,699	0,150		11,362	0,000	1,646	1,367	2,046
Transformacinė lyderystė	0,223	0,082	0,186	2,720	0,007	1,646	0,054	0,388
Transakcinė lyderystė	0,405	0,085	0,325	4,759	0,000		0,210	0,618

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Sudarytas regresijos modelis, kurio determinacijos koeficientas (R^2) = **0,210**, o tai reiškia, kad transformacinė ir transakcinė lyderystė paaiškina 21% organizacinio įsipareigojimo variacijos. Koreguotasis determinacijos koeficientas (**Adjusted R^2**) = **0,210**. Sudarytas modelis yra statistiškai reikšmingas (**F = 38,071, p < 0,0001**). Transformacinės lyderystės **t = 2,720; p = 0,007**, o tai rodo, kad transformacinė lyderystė daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Transakcinės lyderystės **t = 4,759; p = 0,000**, kas reiškia, kad transakcinė lyderystė daro statistiškai reikšmingą ir stipresnį teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui nei transformacinė lyderystė.

Rezultatai *leidžia patvirtinti hipotezę H1 – transformacinė lyderystė teigiamai veikia organizacinį įsipareigojimą* ir hipotezę H2 – *transakcinė lyderystė teigiamai veikia organizacinį įsipareigojimą*.

3.5 Transformacinio ir transakcinės lyderystės stiliaus poveikis organizaciniam įsipareigojimui, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant darbuotojų įsitraukimui.

Norint atlikti analizę ir įvertinti ar pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp transformacinės/transakcinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo, kartu patikrinti ar darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšius tarp transformacinės/ transakcinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo, buvo patikrintas moderuotos mediacijos modelis naudojant SPSS PROCESS v4.2 by Andrew F. Hayes įskiepi. Visų pirma buvo atlikta analizė su transformaciniu lyderystės stiliumi. Šiame modelyje X-transformacinė lyderystė, Y-organizacinis įsipareigojimas, M-pasitenkinimas darbu, W-darbuotojų įsitraukimas. 17 lentelėje pavaizduoti analizės metu gauti rezultatai.

17 lentelė

Transformacinio lyderystės stiliaus poveikio organizaciniam įsipareigojimui, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant darbuotojų įsitraukimui regresinės analizės rezultatai

Efektas	B	SE	t	p	LLCI	ULCI
X → M	0.506	0.055	9.190	0.000	0.397	0.614
X → Y	0.245	0.071	3.475	0.001	0.106	0.384
M → Y	0.438	0.067	6.497	0.000	0.305	0.570
X*W = Y	-0.193	0.099	-1.947	0.053	-0.389	0.002
M*W = Y	0.011	0.078	0.140	0.889	-0.142	0.164

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

H3 – pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo.

Trečios hipotezės patikrinimui, naudojamas Hayes modelis nr. 4. Išnagrinėtas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu. Gauti rezultatai (**F=84,465; p=0,000; R²=0,233**), tai rodo, kad tarp kintamųjų yra pastebimas reikšmingas ryšys, transformacinė lyderystė paaiškina 23% pasitenkinimo darbu.

Analizė atskleidžia transformacinės lyderystės, pasitenkinimo darbu ir darbuotojų įsitraukimo poveikį organizaciniam įsipareigojimui, kuomet įtraukta moderacija. Rezultatai: ($F=49,594$; $p=0,000$; $R^2=0,264$), kas rodo, jog tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys, kintamieji paaiškina 26% organizacinio įsipareigojimo. Vertinant atskirai kiekvieno kintamojo ryšį su organizaciniu įsipareigojimu, pastebima, kad organizacinį įsipareigojimą reikšmingai veikia transformacinė lyderystė ($t=3,475$; $p=0,001$) ir pasitenkinimas darbu ($t=6,497$; $p=0,000$).

Netiesioginis ryšys per pasitenkinimą darbu pastebimas kaip statistiškai reikšmingas ($B=0,221$; $BootLLCI=0,147$; $BootULCI=0,304$). Galima teigti, kad transformacinė lyderystė netiesiogiai per pasitenkinimą darbą, padidina organizacinį įsipareigojimą. Tiesioginis poveikis ($B=0,245$; $SE=0,071$; $p=0,001$) yra reikšmingas. *H3, teigianti, kad pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo yra patvirtinama.*

H5 - Darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo.

Pagal Hayes Modelį Nr. 1, buvo analizuojama, ar darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo. Modelio rezultatai parodė - modelio suvestinė: ($R=0,539$; $R^2=0,291$; $F(3, 276)=37,716$; $p=0,000$). Transformacinė lyderystė ($B=0,682$; $t=2,967$; $p=0,003$) statistiškai reikšmingai prognozuoja organizacinį įsipareigojimą. Darbuotojų įsitraukimas ($B=0,767$; $t=3,684$; $p=0,000$) taip pat turi reikšmingą poveikį. Sąveikos efektas ($B=-0,193$; $t=-1,947$; $p=0,053$) yra statistiškai reikšmingas ties ribine reikšme.

Sąlyginiai efektai rodo, kad darbuotojų įsitraukimo lygis keičia transformacinės lyderystės poveikį organizaciniam įsipareigojimui:

18 lentelė

Bendro įsitraukimo vertės ir koeficientų įvertinimai

Bendrojo įsitraukimo vertės	B	BootSN	BootLLCI	BootULCI
3,456	0,0349	0,0443	-0,0541	0,1210
4,0755	0,0608	0,0293	0,0018	0,1171
4,6946	0,0867	0,0349	0,0168	0,1540

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

H5 hipotezė, kad darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo, yra iš dalies patvirtinama.

Atlikta analizė su transakcinės lyderystės stiliumi. Šiame modelyje X - transakcinė lyderystė, Y - organizacinis įsipareigojimas, M - pasitenkinimas darbu, W - darbuotojų įsitraukimas. 19 lentelėje pavaizduoti analizės metu gauti rezultatai.

19 lentelė

Transakcinės lyderystės stiliaus poveikio organizaciniam įsipareigojimui, medijuojant patitenkinimui darbu ir moderuojant darbuotojų įsitraukimui regresinės analizės rezultatai

Efektas	B	SE	t	p	LLCI	ULCI
X → M	0.521	0.057	9.076	0.000	0.408	0.634
X → Y	0.341	0.072	4.746	0.000	0.200	0.483
M → Y	0.401	0.066	6.075	0.000	0.271	0.531
X*W = Y	-0.187	0.101	-1.852	0.065	-0.386	0.012
M*W = Y	0.011	0.078	0.140	0.889	-0.142	-0.164

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

H4 – Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp transakcinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo.

Pagal Hayes modelį nr.4, analizės rezultatai rodo, kad tarp kintamųjų transakcinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu, pastebimas statistiškai reikšmingas ryšys (**F = 82,380; p=0,000; R²=0,229**). Jis sudaro 23% – transakcinė lyderystė paaiškina 23% pasitenkinimo darbu.

Toliau analizuojamas transakcinės lyderystės, pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo ryšys. Šio modelio rezultatai: (**F=56,394; p=0,000; R²=0,289**) rodo, kad tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys, kuris sudaro 29% – transakcinė lyderystė kartu su pasitenkinimu darbu paaiškina 29% organizacinio įsipareigojimo. Transakcinė lyderystė tiesiogiai ir reikšmingai prognozuoja organizacinį įsipareigojimą (**B=0,341; t=4,746; p=0,000**)

Pasitenkinimas darbu taip pat reikšmingai prognozuoja organizacinį įsipareigojimą (**B=0,401; t=6,075; p=0,000**). **H4 hipotezė, kad pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp transakcinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo, yra patvirtinama.**

H6 – Darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo.

Pagal Hayes modelį nr. 1, buvo atlikta analizė ar darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo. Rezultatai rodo, kad transformacinė lyderystė statistškai reikšmingai prisideda prie organizacinio įsipareigojimo ($\beta = 0,682$; $SE = 0,230$; $t = 2,967$; $p = 0,003$). Modelio suvestinė ($R = 0,539$; $R^2 = 0,291$; $F(3, 276) = 37,716$; $p = 0,000$). Darbuotojų įsitraukimas turi reikšmingą poveikį - ($\beta = 0,767$; $SE = 0,208$; $t = 3,684$; $p = 0,000$). Sąveikos efektas ($\beta = -0,193$; $SE = 0,099$; $t = -1,947$; $p = 0,053$) yra statistiškai reikšmingas ties ribine reikšme. Galima pastebėti, kad darbuotojų įsitraukimo lygis turi įtakos transformacinės lyderystės poveikiui, kuris veikia organizacinį įsipareigojimą (žr. 20 Lentelę).

20 lentelė

Bendro įsitraukimo vertės ir koeficientų įvertinimai

Bendrojo įsitraukimo vertės	B	BootSN	BootLLCI	BootULCI
1,471	0,397	0,100	0,201	0,594
2,194	0,357	0,068	0,124	0,391
2,918	0,118	0,098	-0,075	0,310

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Rezultatai rodo, kad darbuotojų įsitraukimo lygis statistiškai reikšmingai moderuoja transformacinės lyderystės poveikį organizaciniam įsipareigojimui, kai yra žemas ir vidutinis įsitraukimo lygis, tačiau šis ryšys nėra reikšmingas, kai įsitraukimo lygis yra aukštas. **H6 - Darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo yra patvirtinama.**

H7 – Darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo.

Pagal Hayes modelį nr. 1 modelį, buvo atlikta analizė, ar darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo. Gauti rezultatai, modelio

suvestinė ($R = 0,526$; $R^2 = 0,277$; $F(3, 276) = 35,181$; $p = 0,000$), pasitenkinimas darbu ($\beta = 0,272$; $SE = 0,191$; $t = 1,423$; $p = 0,156$) ir darbuotojų įsitraukimas ($\beta = 0,264$; $SE = 0,182$; $t = 1,455$; $p = 0,147$) neturi reikšmingo tiesioginio poveikio. Sąveikos efektas ($\beta = 0,011$; $SE = 0,078$; $t = 0,140$; $p = 0,889$) taip pat nėra statistiškai reikšmingas. ***H7 - Darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo yra atmesta, nes gauti rezultatai yra statistiškai nereikšmingi.***

3.6 Tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas

Atliktas transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliaus poveikio organizaciniam įsipareigojimui, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant darbuotojų įsitraukimui, pateikiamos hipotezių patvirtinimo išvados (žr. 21 lentelę).

21 lentelė

Tyrimo hipotezių patvirtinimo rezultatai

	Hipotezė	Patvirtinta ar paneigta
H1	Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui.	Patvirtinta
H2	Transakcinis lyderystės stilius daro poveikį organizaciniam įsipareigojimui.	Patvirtinta
H3	Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo.	Patvirtinta
H4	Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp transakcinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo.	Patvirtinta
H5	Darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo.	Patvirtinta
H6	Darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo.	Patvirtinta

H7	Darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo.	Atmesta
-----------	--	---------

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Tiesinės regresijos metu gautas regresinės lygties determinacijos koeficientas ($R^2=0,210$), rodo, kad transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliai kartu paaiškina 21% organizacinio įsipareigojimo variacijos. Sudarytas modelis yra statistiškai reikšmingas ($F=38,071$; $p < 0,0001$). Transformacinė lyderystė ($t=2,720$; $p=0,007$) daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui ($B=0,223$). Transakcinė lyderystė ($t=4,759$; $p<0,0001$) taip pat daro reikšmingą poveikį organizaciniam įsipareigojimui ($B=0,405$) ir šis poveikis yra stipresnis nei transformacinės lyderystės.

Statistiškai reikšmingas netiesioginis ryšys pastebimas, kai pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo ($t=6,497$; $p=0,000$; $R^2=0,264$). Transformacinė lyderystė tiesiogiai ($t=3,475$; $p=0,001$; $B=0,245$) ir netiesiogiai ($B=0,221$; $BootLLCI=0,147$; $BootULCI=0,304$) didina organizacinį įsipareigojimą. Pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai medijuoja šį ryšį ($t=6,497$; $p=0,000$) H3 hipotezė – pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo – patvirtinama.

Panašus ryšys stebimas ir transakcinės lyderystės atveju ($R^2=0,289$). Transakcinė lyderystė tiesiogiai ($t=4,746$; $p=0,000$; $B=0,341$) ir netiesiogiai ($B=0,209$; $BootLLCI=0,131$; $BootULCI=0,295$) daro reikšmingą poveikį organizaciniam įsipareigojimui, kai pasitenkinimas darbu medijuoja šį ryšį. H4 hipotezė – pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp transakcinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo – taip pat patvirtinama.

Statistiškai reikšmingas ryšys pasireiškia, kai darbuotojų įsitraukimas moderuoja transformacinės lyderystės poveikį organizaciniam įsipareigojimui ($t=-1,947$; $p=0,053$; $R^2=0,291$). Transformacinė lyderystė ($t=2,967$; $p=0,003$; $B=0,682$) ir darbuotojų įsitraukimas ($t=3,684$; $p=0,000$; $B=0,767$) daro reikšmingą poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Sąveikos efektas ($B=-0,193$; $t=-1,947$; $p=0,053$) parodo, kad darbuotojų įsitraukimo lygis keičia transformacinės lyderystės poveikį organizaciniam įsipareigojimui. H5 hipotezė – darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo – yra patvirtinama.

Atlikus analizę su transakcine lyderyste, pastebėta, kad darbuotojų įsitraukimas taip pat moderuoja šio lyderystės stiliaus poveikį organizaciniam įsipareigojimui ($t= -1,852$; $p=0,065$; $R^2=0,289$). Transakcinė lyderystė ($t=4,746$; $p=0,000$) ir darbuotojų įsitraukimas

($t=1,455$; $p=0,147$) veikia organizacinį įsipareigojimą, tačiau sąveikos efektas yra reikšmingas tik ties ribine reikšme (**($t= -1,852$; $p=0,065$)**) H6 hipotezė – darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp transakcinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo – yra patvirtinama.

Galiausiai, analizė rodo, kad H7 hipotezė, teigianti, kad darbuotojų įsitraukimas moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo (**($t= 0,140$; $p=0,889$)**) yra atmesta.

IŠVADOS

1. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, nustatyta, kad lyderystė yra kompleksinis procesas, kuris plačiai nagrinėjamas įvairių autorių moksliniuose darbuose. Literatūroje lyderystė dažniausiai apibūdinama kaip kaip tam tikrus procesus skatinantis veiksnys, susijęs su tam tikrais lyderio asmenybės bruožais. Dažnai lyderystė yra siejama su darbuotojų pasitenkinimu, įsitraukimu, organizacinių įsipareigojimu, motyvacija ir atlygiu. Skirtingi lyderystės stiliai pasižymi savitais bruožais, kurie gali prisidėti prie tam tikro efektyvumo. Transformacinė lyderystė skatina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, o transakcinė lyderystė yra efektyvi trumpalaikių tikslų valdyme.

2. Organizacinis įsipareigojimas yra siejamas su darbuotojų emocine priklausomybe organizacijai ir kaip jie nori išlikti jos dalimi. Šis reiškinys aktyviai pradėtas nagrinėti XX a. viduryje, ypač, kai Mayer ir Allen išskyrė trijų dimensijų modelį – emocinį, tęstinį, normatyvinį įsipareigojimą. Šiuolaikiniame pasaulyje, šis reiškinys yra svarbus, nes glaudžiai susijęs su darbuotojų motyvacija ir organizacijos efektyvumu.

3. Darbuotojų įsitraukimas mokslinėje literatūroje yra siejamas su atsidavimu darbui, aktyvia veikla organizacijoje. Darbuotojų įsitraukimas tirti pradėtas XX a. pabaigoje, kuomet didesnis dėmesys darbo rinkoje buvo pradėtas skirti darbuotojų motyvacijai ugdyti. Šiuolaikinėje literatūroje yra daug skirtingos informacijos apie tai ir pagrinde pabrėžiant darbuotojų įsitraukimo naudą organizacijos konkurencingumui, darbuotojų gerovei.

4. Pasitenkinimas darbu dažniausiai yra siejamas su darbo aplinka, vadovo elgesiu, darbo užmokesčiu. Mokslinėje literatūroje labai daug informacijos, pirmieji pasitenkinimo darbu tyrimai pradėti XX a. pirmoje pusėje. Šiai dienai pasitenkinimas darbu išlieka aktualus, nes tai labai glaudžiai yra susiję su darbuotojų produktyvumu ir įsitraukimu.

5. Remiantis atliktos analizės rezultatais, nustatyta, kad transformacinė ir transakcinė lyderystės stiliai daro teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Kuo didesnis transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių veikimas, tuo didesnis ir organizacinis įsipareigojimas. Transakcinė lyderystė daro stipresnį poveikį, nei transformacinė lyderystė, to priežastis gali būti – aiškiai apibrėžti lūkesčiai ir tikslai, stabilumas.

6. Atlikta moderuotos mediacijos analizė parodė transformacinės ir transakcinės lyderystės svarbą darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui, pabrėžiant pasitenkinimą darbu kaip reikšmingą tarpininką, ir atskleidžia sudėtingą darbuotojų įsitraukimo moderuojantį poveikį šiuose ryšiuose.

PASIŪLYMAI

Įmonėms, kurios siekia didinti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, rekomenduojama derinti transformacinės ir transakcinės lyderystės stilius. Transakcinė lyderystė yra veiksminga, nes užtikrinta aiškią struktūrą ir greitus rezultatus, o transformacinė padeda sustiprinti ilgalaikį darbuotojų įsipareigojimą dėl pvz. didesnio motyvacijos ar vertybių atitikimo lygio.

Organizacijos, kurios nori padidinti darbuotojų įsipareigojimą, turi skatinti jų pasitenkinimą darbu. Rekomenduojama vadovams įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, skirti daugiau dėmesio individualiems darbuotojų poreikiams.

Įmonių, kurios siekia skatinti darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą, vadovai turėtų atsargiai taikyti vien transformacinę lyderystę, nes aukštas darbuotojų savarankiškumas gali sumažinti šio stiliaus efektyvumą.

4 LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). *An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction*. <https://doi.org/10.22161/ijeblm.5.2>
- Allen, W. (2018). Leadership Theory: A Different Conceptual Approach. *Journal of Leadership Education*, 17(2), 149–161. <https://doi.org/10.12806/v17/i2/t1>
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Al-Shibami, A. H., Alateibi, N., Nusari, M., Ameen, A., Khalifa, G. S. A., & Bhaumik, A. (2019). Impact of organizational culture on transformational leadership and organizational performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 10), 653–664. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1116.0982S1019>
- Amiri, M., Khosravi, A., & Ali Mokhtari, A. C. (2010). Original Article Job Satisfaction and Its Influential Factors. *JRHS Journal of Research in Health Sciences* (T. 10, Numeris 1).
- Amoako-Asiedu, E., & Obuobisa-Darko, T. (2017). Leadership, Employee Engagement and Employee Performance in the Public Sector of Ghana. *Journal of Business and Management Sciences*, 5(2), 27–34. <https://doi.org/10.12691/jbms-5-2-1>
- Arciniega, L. M., & González, L. (2006). ¿Cuál es la influencia de los valores hacia el trabajo en relación con otras variables en el desarrollo del compromiso organizacional? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35–50. <https://doi.org/10.1174/021347406775322269>
- Ariani, D. W. (2014). *Relationship Leadership, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior*.
- Atkočiuniene, Z., Siudikiene, D., & Girniene, I. (2019a). The role of leadership in the knowledge management and innovation processes in a modern organization. *Informacijos Mokslai*, 86, 68–97. <https://doi.org/10.15388/Im.2019.86.27>

- Atkočiuniene, Z., Siudikiene, D., & Girniene, I. (2019b). The role of leadership in the knowledge management and innovation processes in a modern organization. *Informacijos Mokslai*, 86, 68–97. <https://doi.org/10.15388/Im.2019.86.27>
- Azmy, A., Pertiwi, L., Agusta, N. F., & Kwerawarni, D. T. (2023). The Effect of Organizational Leadership, Employee Development, and Performance Management on Employee Engagement. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(10), 389. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v10i10.5146>
- Balcerzyk, D., & Balcerzyk, D. (2021). The Role of a Leader in Contemporary Organizations. *European Research Studies Journal: T. XXIV* (Numeris 1).
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Bekesiene, S., & Smaliukiene, R. (2022). Personal Growth under Stress: Mediating Effects of Unit Cohesion and Leadership during Mandatory Military Training. *Sustainability (Switzerland)*, 14(16). <https://doi.org/10.3390/su141610389>
- Berliana, M., Siregar, N., & Dwi Gustian, H. (2018). International Review of Management and Marketing The Model of Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 41–46. <https://doi.org/10.32479/irmm.7183>
- Breuilly, J. (2011). Max Weber, charisma and nationalist leadership. *Nations and Nationalism*, 17(3), 477–499. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8129.2011.00487.x>
- Business, G., & Research, M. (2018). The Influence of Leadership Style, Personality Attributes and Employee Communication on Employee Engagement. *An International Journal* (T. 10, Numeris 3).
- Cahyadi, L., & Cahyadi, W. (2023). The influence of transactional leadership style and transformational on organizational commitment with compensation as a moderating variable. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(2), 845. <https://doi.org/10.29210/020231736>
- Cherry, L. (2021). Points of View from Human Service Leaders: Lakeya Cherry. *HumanService Organizations Management, Leadership and Governance* (T. 45, Numeris 5, p. 389–391). Routledge. <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1988295>
- Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551–573. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525033>

- Close, P., & Wainwright, J. (2010). Who's in charge? Leadership and culture in extended service contexts. *School Leadership and Management* (T. 30, Numeris 5, p. 435–450). <https://doi.org/10.1080/13632434.2010.502526>
- Commer Soc Sci, P. J., Umer Malik, W., Javed, M., & Taimoor Hassan, S. (2017). Influence of Transformational Leadership Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* (T. 11, Numeris 1).
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(FEB). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Čižikienė, J. (2019). The Role Of Leadership in Adopting Quality Management System in Social Service Sector. *Journal of Intercultural Management*, 11(2), 179–199. <https://doi.org/10.2478/joim-2019-0014>
- Dautartas, R., & Korsakienė, R. (2022). ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE COMPANIES OF AVIATION INDUSTRY: THE ATTITUDE OF MANAGERIAL AND NON-MANAGERIAL EMPLOYEES. *Mokslas - Lietuvos ateitis*, 14(0), 1–6. <https://doi.org/10.3846/mla.2022.15779>
- Davardoost, H., & Javadi, M. (2019). The Impact of Internal Communications on Employee Engagement in Iran's Petrochemical Industry. *Journal of Behavior at Work- JB@W-İş'te Davranış Dergisi-İDD* (T. 4, Numeris 1).
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the leadership–engagement nexus: A moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>
- Eastman, J. K., Iyer, R., Liao-Troth, S., Williams, D. F., & Griffin, M. (2014). THE ROLE OF INVOLVEMENT ON MILLENNIALS' MOBILE TECHNOLOGY BEHAVIORS: THE MODERATING IMPACT OF STATUS CONSUMPTION, INNOVATION, AND OPINION. *Source: Journal of Marketing Theory and Practice* (T. 22, Numeris 4).
- Feranita, N. V., Nugraha, A., & Sukoco, S. A. (2020). Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 415–425. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.34](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.34)
- Forsythe, L. P., Carman, K. L., Szydłowski, V., Fayish, L., Davidson, L., Hickam, D. H., Hall, C., Bhat, G., Neu, D., Stewart, L., Jalowsky, M., Aronson, N., & Anyanwu, C. U. (2019). Patient engagement in research: Early findings from the patient-centered

outcomes research institute. *Health Affairs*, 38(3), 359–367.

<https://doi.org/10.1377/hlthaff.2018.05067>

GAURYLIENĖ, A., & KORSAKIENĖ, R. (2017). VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į DARBĄ. *Mokslas - Lietuvos ateitis*, 9(2), 143–153. <https://doi.org/10.3846/mla.2017.1021>

Gillet, N., Becker, C., Lafrenière, M. A., Huart, I., & Fouquereau, E. (2017). Organizational support, job resources, soldiers' motivational profiles, work engagement, and affect. *Military Psychology*, 29(5), 418–433. <https://doi.org/10.1037/mil0000179>

Gronn, P. (2003). Leadership: Who needs it? *School Leadership and Management* (T. 23, Numeris 3, p. 267–291). <https://doi.org/10.1080/1363243032000112784>

Gumuliauskienė, A., & Martusevičienė Šiaulių universitetas, L. (s.a.). *GIMNAZIJO MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS RAIŠKA: YPATUMŲ ANALIZĖ*. <http://www.lyderiulaikas>.

Harb, B., Hachem, B., & Hamdan, H. (2020). Public servants' perception of leadership style and its impact on organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management* (T. 18, Numeris 4, p. 319–333). LLC CPC Business Perspectives. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.26](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.26)

Hassanzadeh Mohassel, A., Hesarzadeh, R., & Bagherpour Velashani, M. A. (2023). Leadership style, knowledge sharing and audit quality. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0250>

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

Jacobsen, C. B., & Staniok, C. D. (2020). Sharing the Fire? The Moderating Role of Transformational Leadership Congruence on the Relationship between Managers' and Employees' Organizational Commitment. *International Public Management Journal*, 23(4), 564–588. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1486930>

Jagadhambal, M. A. (s.a.). *Challenges of Women Leaders in Higher Educational Institutions in Coimbatore City*. <https://doi.org/10.37896/pd91.5/91532>

Jangsiriwattana, T. (2019). THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP: EMPLOYEE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND WORK ENGAGEMENT. *Journal of the International Academy for Case Studies* (T. 25, Numeris3).

- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Jurkšaitienė, E., & Staniškienė, E. (2021). Mokytojų pasitenkinimo darbu sąsajos su mokyklos vadovo etiška lyderyste ir mokytojų psichologine nuosavybe. *Regional Formation and Development Studies, 35*(3), 73–86. <https://doi.org/10.15181/rfds.v35i3.2274>
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Sohaib Zubair, S. (2018a). *Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan*. 8(3). <https://ssrn.com/abstract=3206826>
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Sohaib Zubair, S. (2018b). *Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan*. 8(3). <https://ssrn.com/abstract=3206826>
- Karthikeyan, K. C. (s.a.). *Millennial Leadership*. www.walnutpublication.com
- Kerns, C. D., Karriker, J. H., Hartman, N. S., Shepherd, D., & Yeon, S. (s.a.). *Leading Thought Leadership: A Practice-Oriented Framework The Emergent Phenomenology of Pink Triangle Memorials Marnie Rorholm The Harder They Must Fall?: Leadership Self-Efficacy as Hindrance to Millennials' Leadership Development Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda Basel Al-Jabari and Issam Ghazzawi PRACTICE Teacher Leadership in English Language Learning: A Paradigm for Educational Influence in a Field with Unique Needs*. www.tesu.edu/ilj
- Kesumawati, N., Kristiawan, M., & Andriani, S. (2018). The Influence of The Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance. *Article in International Journal of Scientific & Technology Research, 7*(7). www.ijstr.org
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal, 6*(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Lan, J., Wong, C. S., Jiang, C., & Mao, Y. (2017). The effect of leadership on work-related flow: a moderated mediation model. *Leadership and Organization Development Journal, 38*(2), 210–228. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0180>

- Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2017). Overall Justice of Organization: from Decision Fairness to Positive Attitude of Employees. *Management of Organizations: Systematic Research*, 77(1), 81–99. <https://doi.org/10.1515/mosr-2017-0005>
- Li, N., Zhang, L., Li, X. J., & Lu, Q. (2021). The influence of operating room nurses' job stress on burnout and organizational commitment: The moderating effect of over-commitment. *Journal of Advanced Nursing*, 77(4), 1772–1782. <https://doi.org/10.1111/jan.14725>
- Lyons, P., & Bandura, R. P. (2018). Case-based modeling for learning: socially constructed skill development. *Education and Training* (T. 60, Numeris 2, p. 139–154). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2017-0080>
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117–124. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.29.01.1521>
- Lumbantoruan, S., Kurniawan, L., Christi, C., & Sihombing, J. B. (2020). Impact of Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 8(1), 56–63. <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v8i1.14664>
- Mahfouz, S. A., Awang, Z., & Muda, H. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Employee Commitment in the Construction Industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net (T. 7). www.ijicc.net
- Murali, S. R., & Aggarwal, M. (2020). A study on the impact of transformational leadership style on employee engagement and employee performance in ICT industry - (a study with reference to the ICT industry in United Arab Emirates). *International Journal of Management*, 11(5), 210–221. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.021>
- Negrusa, A. (2007). *Leadership, Motivation and Excellence (A Comparative view)*. <https://www.researchgate.net/publication/4982330>
- Nemteanu, M. S., Dinu, V., & Dabija, D. C. (2021). Job insecurity, job instability, and job satisfaction in the context of the COVID-19 pandemic. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 65–82. <https://doi.org/10.7441/JOC.2021.02.04>
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>

- Oduk, J. M. (s.a.). *INFLUENCE OF HEADTEACHERS' LEADERSHIP STYLES ON TEACHERS' JOB COMMITMENT IN PUBLIC PRIMARY SCHOOLS IN RONGO SUB-COUNTY, MIGORI COUNTY, KENYA*.
- Orabi, T. G. A. (2016). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 89. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i2.9427>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon*, 26(3), 206–214. <https://doi.org/10.1108/OTH-01-2018-0003>
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2021). The interaction effect of transactional- transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, 44(3), 399–417. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020>
- Purwanto, A., Asbari, M., Chi Hyun, C., Bernarto, I., & Mayesti Wijayanti, L. (2020a). *EFFECT OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE ON PUBLIC HEALTH CENTRE PERFORMANCE*. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Rajakulendran, N., Rowland, K. J., Selvadurai, H. J., Ahmadi, M., Park, N. I., Naumenko, S., Dolma, S., Ward, R. J., So, M., Lee, L., Macleod, G., Pasiliao, C., Brandon, C., Clarke, D., Cusimano, M. D., Bernstein, M., Batada, N., Angers, S., & Dirks, P. B. (2019). Wnt and notch signaling govern self-renewal and differentiation in a subset of human glioblastoma stem cells. *Genes and Development*, 33(9–10), 498–510. <https://doi.org/10.1101/gad.321968.118>
- Rao, M. S. (2017). Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 127–131. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2016-0037>
- Sharma, G., Ritu, Quraishi, A. M., Kattayat, S., Josey, S., Hashmi, S. Z., Ezzeldien, M., Tripathi, S. L., & Alvi, P. A. (2022). Structure optimization and investigation of electrical and optical characteristics of Alq3/TAZ:Ir(ppy)3-BCP/HMTPD OLED. *Optical and Quantum Electronics*, 54(5). <https://doi.org/10.1007/s11082-022-03654-3>

- Shmuel, A., & Heifetz, E. (2023). Empirical Evidence of Reduced Wildfire Ignition Risk in the Presence of Strong Winds. *Fire*, 6(9). <https://doi.org/10.3390/fire6090338>
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., Fauji, A., & Pembangunan, S. (s.a.). *JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS THE RELATIONSHIP OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A MEDIATION EFFECT OF JOB SATISFACTION*.
- Skopak, A., & Hadzaihmetovic, N. (2022). The Impact of Intrinsic Rewards on Employee Engagement in The Food Industry in Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 8(3). <https://doi.org/10.20469/ijbas.8.10001-3>
- Stoyanova, T., & Iliev, I. (s.a.). *Employee Engagement Factor for Organizational Excellence*.
- Suhendra, R. (2021). Role of Transactional Leadership in Influencing Motivation, Employee Engagement, and Intention to Stay. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v5i5.8809>
- Suliman, A., Klaber, R. E., & Warren, O. J. (2013). Exploiting opportunities for leadership development of surgeons within the operating theatre. *International Journal of Surgery* (T. 11, Numeris 1, p. 6–11). <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2012.11.002>
- Šilingienė, V. (s.a.). *LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS RAIŠKA INDIVIDUALIOS KARJEROS KONTEKSTE*.
- Šimanskienė, L., & Ramanauskas, K. (2014). Impact of organization leaders' emotional intelligence on organizational culture. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(2), 416–424. <https://doi.org/10.15544/mts.2014.038>
- Šneiderienė, A., Vaitiekus, A., & Vaitiekienė, J. (2020). Opportunities for Leadership Expression in a Learning Organization. *Socialiniai tyrimai*, 43(1), 45–57. <https://doi.org/10.21277/st.v43i1.306>
- Taheri, R. H., Miah, Md. S., & Kamaruzzaman, Md. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Tayeh, O. A., El-Hallaq, K., & Tayeh, B. A. (2018). *Importance of Organizational Culture for Gaza Strip Construction Companies*. www.ijemr.net
- Vilkaitė-Vaitonė, N., & Sologubas, S. (2019). Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: teorinės įžvalgos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 49(1), 27–34. <https://doi.org/10.21277/jmd.v49i1.207>

Woods, S. A., Diprose, N., Murphy-Diprose, M., & Thomas, G. (2020). Effective interim leadership and management: development of a cyclical model of interim assignments. *Journal of Organizational Effectiveness* (T. 7, Numeris 2, p. 173–190). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2019-0094>

TRANSFORMACINĖS IR TRANSAKCINĖS LYDERYSTĖS STILIAUS ĮTAKA ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI, MEDIJUOJANT PASITENKINIMUI DARBU IR MODERUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI

KOTRYNA RAMANAUSKAITĖ

Baigiamasis magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Doc. Dr. Rasa Paulienė

Santrauka

Darbo dydis: 72 puslapiai, 21 lentelių, 8 paveikslai, 82 moksliniai šaltiniai.

Darbo tikslas – ištirti transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių poveikį darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant darbuotojų įsitraukimui ir nustatyti sąveikos ryšius.

Darbo sudaro trys pagrindinės dalys: mokslinės literatūros apžvalga, empirinio tyrimo metodika, atlikto tyrimo rezultatų analizė, išvados ir pasiūlymai.

Mokslinės literatūros apžvalgoje apžvelgiamos pagrindinės su lyderyste susijusios sąvokos, jų kontekstas, darbuotojų įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą kontekstas. Išnagrinėti transakcinės ir transformacinės lyderystės stiliai. Atskleidžiamos pagrindinės darbuotojų įsitraukimo, organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu sąvokos, remiantis mokslinės literatūros analize, nagrinėjami ryšiai tarp šių kintamųjų.

Pasirinktas atlikti kiekybinis tyrimas, jis sudarytas iš 5 konstrukto. Tyrime dalyvavo 280 respondentų. Buvo atlikta demografinių charakteristikų įrankio tyrimo įtrauktiems konstruktoams. Atlikta regresinė analizė, naudojant A. Hayess SPSS process macro įskiepi, panaudoti 1 ir 4 modeliai. Analizė leido nustatyti ryšius tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir organizacinio įsipareigojimo, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant darbuotojų įsitraukimui.

Tyrimo tikslas – įvertinti ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus (X1), transakcinės lyderystės stiliaus (X2) ir organizacinio įsipareigojimo (Y) bei pasitenkinimo darbu (M) ir darbuotojų įsitraukimo (W).

Išvadose pateikiami gauti empirinio tyrimo rezultatai, kurie rodo patvirtinamas arba paneigiamas darbe iškeltas hipotezes. Tyrimo rezultatai rodo, kad transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliai daro reikšmingą teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Patvirtinta, kad pasitenkinimas darbu yra reikšmingas tarpininkas tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės bei organizacinio įsipareigojimo. Atlikta moderuotos mediacijos analizė atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas dalinai moderuoja transformacinės ir transakcinės lyderystės poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Pastebėta, kad moderacinis efektas yra reikšmingas esant žemam ir vidutiniam darbuotojų įsitraukimui, tačiau reikšmė mažėja, kai darbuotojų įsitraukimo lygis yra aukštas. Taip pat nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas nėra reikšmingas moderuojant ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo. Tyrimo rezultatai pabrėžia transformacinės ir transakcinės lyderystės svarbą organizacinio įsipareigojimo skatinimui, kartu atskleidžiant, kad tarpininkaujantis pasitenkinimas darbu ir darbuotojų įsitraukimas yra reikšmingi veiksniai, stiprinantys šį ryšį, tačiau jų poveikis priklauso nuo individualių darbuotojų savybių.

Atliktas darbas gali būti naudojamas tolimesniems mokslo tyrimams plėtoti.

THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT, MEDIATING JOB SATISFACTION AND MODERATING EMPLOYEE ENGAGEMENT

KOTRYNA RAMANAUSKAITĖ

Master thesis

Human Resource Management programme

Vilnius university, Faculty of economics and business administration

Supervisor – Doc. Dr. Rasa Paulienė

Summary

Work Details: 73 pages, 21 tables, 8 figures, and 82 academic references.

Objective: To investigate the impact of transformational and transactional leadership styles on employees' organizational commitment, mediated by job satisfaction and moderated by employee engagement, and to identify the interaction effects.

The work consists of three main parts: a review of scientific literature, the methodology of the empirical research, and an analysis of research results, along with conclusions and recommendations.

Literature Review: This section examines key concepts related to leadership, organizational commitment, job satisfaction, and employee engagement. It explores transformational and transactional leadership styles, as well as relationships among these variables based on scientific literature. Key definitions of organizational commitment, job satisfaction, and employee engagement are analyzed in the context of existing research.

Methodology: A quantitative study was conducted, including five constructs, with 280 respondents participating. Demographic characteristics and their links to the constructs were analyzed. Regression analysis was performed using A. Hayes' SPSS Process Macro, specifically models 1 and 4. This analysis revealed relationships between transformational and transactional leadership styles and organizational commitment, mediated by job satisfaction and moderated by employee engagement.

Research Goal: To assess the relationships among transformational leadership style (X1), transactional leadership style (X2), organizational commitment (Y), job satisfaction (M), and employee engagement (W).

Conclusions: Empirical results validate or refute the hypotheses. Transformational and transactional leadership styles have a significant positive impact on organizational commitment. Job satisfaction is confirmed as a significant mediator between leadership styles and organizational commitment. Moderated mediation analysis reveals that employee engagement partially moderates the impact of leadership styles on organizational commitment. The moderation effect is significant at low and medium levels of engagement but diminishes at high levels. Employee engagement does not significantly moderate the relationship between job satisfaction and organizational commitment.

The findings highlight the importance of transformational and transactional leadership in fostering organizational commitment. Mediating factors such as job satisfaction and employee engagement play a significant role, though their impact depends on individual employee characteristics.

The results can inform further scientific research and contribute to the development of leadership strategies that enhance organizational commitment.

Priedai

1 priedas. Apklausa

Gerbiamas (-a) tyrimo dalyvi (-e),

Esu Vilniaus Universiteto žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė. Rašau baigiamąjį magistro darbą, kurio tikslas išsiaiškinti kaip transakcinė ir transformacinė lyderystės daro įtaką darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tyrimo klausimyną užpildyti užtruksite iki 10 minučių. Anketoje nėra teisingų atsakymų, remkitės savo darbinėmis situacijomis. Užtikrinu, kad visiems respondentams garantuotas anonimiškumas ir konfidencialumas. Dėkoju už Jūsų įsitraukimą, aktyvumą ir skirtą laiką.

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	DEMOGRAFINIAI:	A	B	C	D	E
1	Jūsų lytis?	Moteris	Vyras			
2	Jūsų amžius?	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65
3	Jūsų išsilavinimas?	Pradinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštasis neuniversitетinis	Aukštasis universitetinis
4	Jūsų darbo stažas (dabartinėje darbovietėje)?	Iki metų	Nuo 1 iki 3 metų	Nuo 3 iki 5 metų	Nuo 5 iki 10 metų	Daugiau 10 nei metų
5	Organizacijoje, kurioje dirbate, tipas	Privati	Viešoji	Visuomeninė		
6	Organizacijoje, kurioje dirbate, veiklos sritis	Paslaugos	Gamyba	Prekyba		
7	Organizacijoje, kurioje dirbate, dydis	Maža (iki 49 darbuotojų)	Vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų)	Didelė (nuo 250 ir daugiau)		

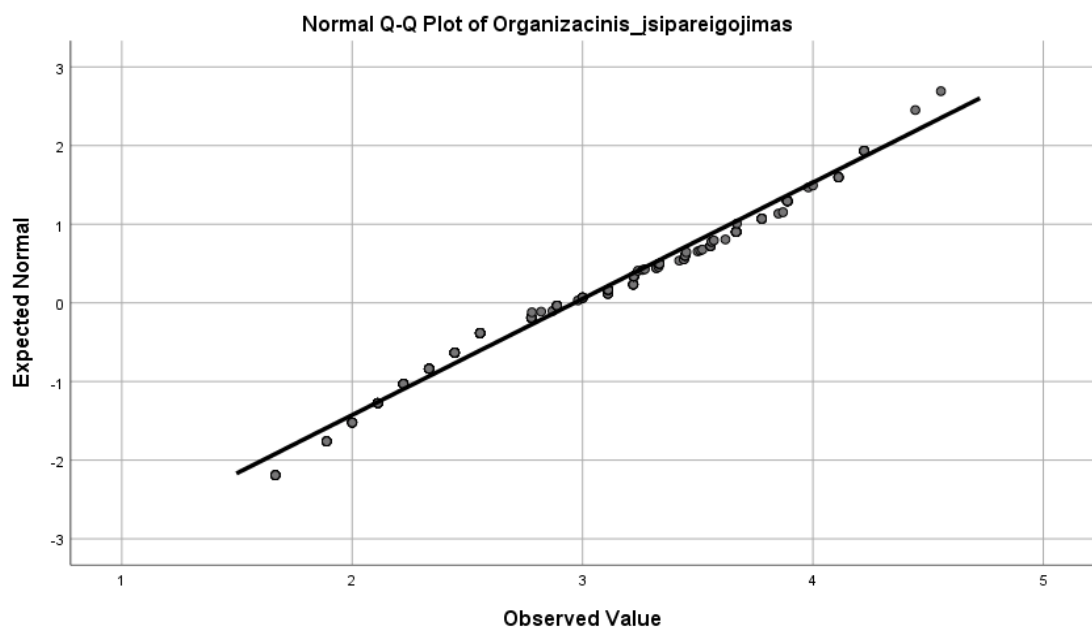
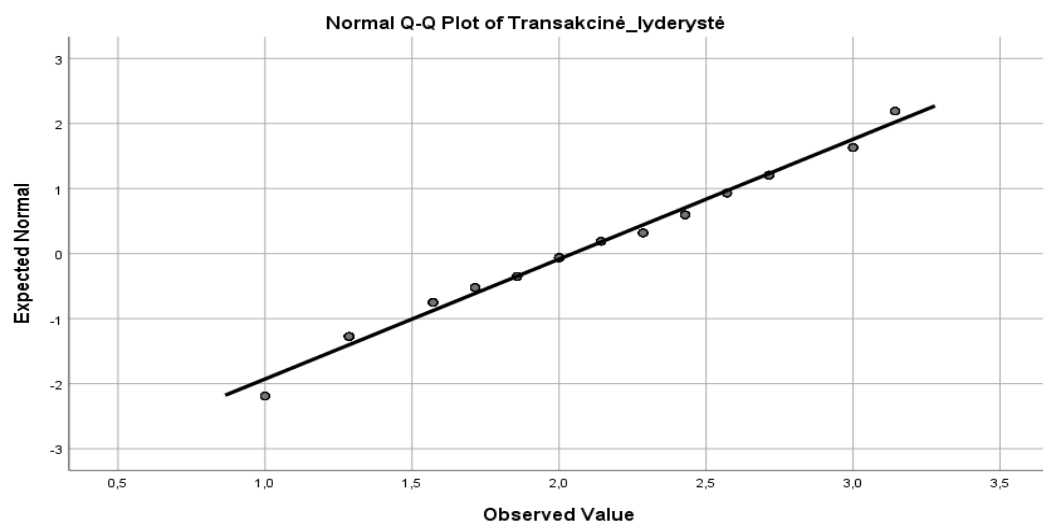
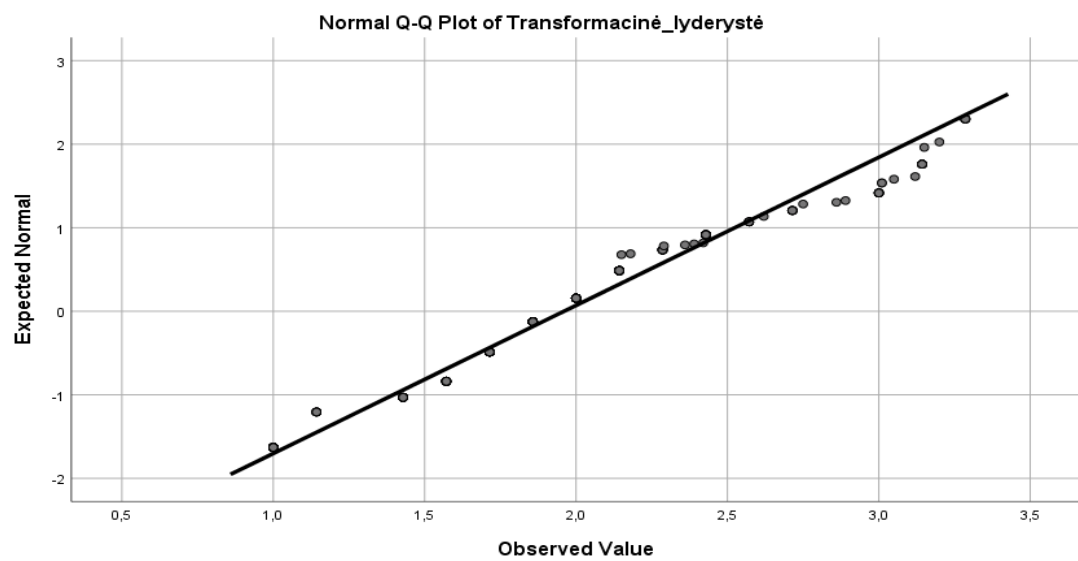
	KLAUSIMYNAS:	1	2	3	4	5
8	Mano vadovas (-ė) pateikia aiškia, pozityvią ateities viziją					
9	Mano vadovas (-ė) darbuotojus vertina kaip asmenybes, remia ir skatina jų tobulėjimą.					
10	Mano vadovas (-ė) padrąsina darbuotojus ir pripažįsta					

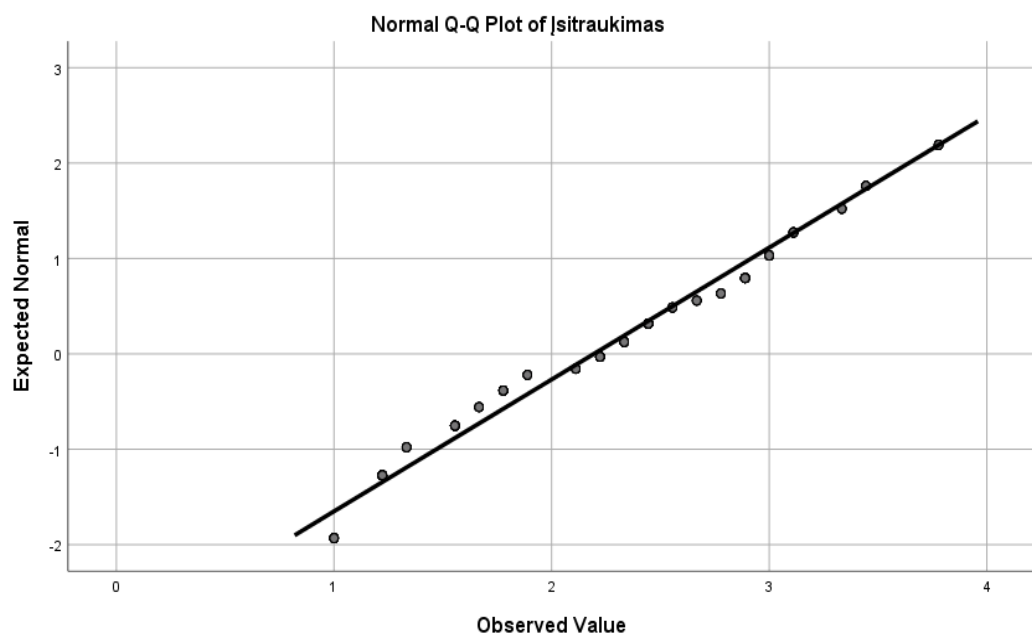
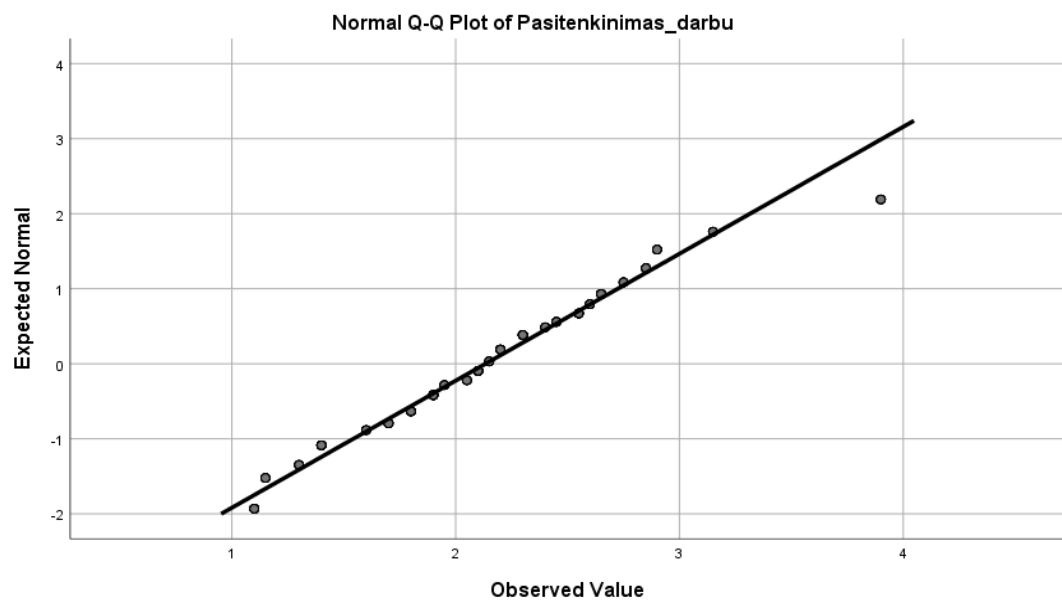
	jų pasiekimus.					
11	Mano vadovas (-ė) skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir komandos narių bendradarbiavimą.					
12	Mano vadovas (-ė) turi aiškias vertybes, kurias išsako ir elgiasi vadovaudamsis šiomis vertybėmis.					
13	Mano vadovas (-ė) dėl jo turimos aukštos kompetencijos įkvepia mane bei skatina kitus darbuotojus didžiuotis ir gerbti vadovą.					
14	Mano vadovas (-ė) pateikia sąlygas, kurias atlikus yra gaunamas atlygis.					
15	Mano vadovas (-ė) suteikia pripažinimą, kai yra pasiekiami tikslai.					
16	Mano vadovas (-ė) pateikia tiksliai apibrėžtą atsakomybę už tikslų įgyvendinimą.					
17	Mano vadovas (-ė) yra patenkintas (-a), kai darbuotojai laiko sutartų sąlygų.					
18	Mano vadovas (-ė) nieko nekeičia, jeigu užduotys yra sklandžiai atliekamos.					
19	Mano vadovas (-ė) paaiškina darbuotojams informaciją, reikalingą užduočių atlikimui.					
20	Mano vadovui (-ei) tinka, jeigu darbai atliekami tuo pačiu metodu kaip ir anksčiau.					
21	Mano vadovui (-ei) nėra svarbu paskirstymas užduotims, svarbu, kad jos būtų atliktos.					
22	Aš nejaučiu stipraus ryšio savo organizacijai.					
23	Aš nesijaučiu „emociškai prisirišęs/(usi)“ prie šios organizacijos.					
24	Aš nesijaučiu „šeimos dalimi“ savo organizacijoje.					
25	Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei ir to norėčiau.					
26	Mano gyvenimas būtų per daug sužlugdytas, jei dabar nuspręščiau palikti šią organizaciją.					
27	Manau, kad turiu labai mažai pasirinkimo galimybių svarstyti apie išėjimą iš šios organizacijos.					
28	Aš jausčiausi kaltas (-a), jei dabar palikčiau savo organizaciją.					
29	Dabar aš nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą šios organizacijos žmonėms.					
30	Aš esu daug skolingas (-a) savo organizacijai.					
31	Darbe esu itin energingas (-a),					
32	Darbe jaučiuosi stiprus (-i) ir energingas (-a).					
33	Aš dirbu entuziastingai.					
34	Mano darbas mane įkvepia.					
35	Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą.					
36	Intesyviai dirbdamas jaučiuosi laimingas.					

37	Didžiuojuosi savo darbu.					
38	Esu išitraukęs į savo darbą.					
39	Mano dėmesį lengva patraukti, kai dirbu.					
40	Man patinka nuolat būti užsiemusiam (-ai).					
41	Man patinka dirbti savarankiškai.					
42	Man patinka turėti galimybę kartas nuo karto atlikti įvairius darbus.					
43	Man patinka galimybė tapti pripažintu visuomenės akyse.					
44	Esu patenkintas (-a) tuo, kaip mano viršininkas vadovauja pavaldiniams.					
45	Esu patenkintas (-a) savo tiesioginio vadovo kompetencija priimant sprendimus.					
46	Esu patenkintas (-a) galimybe dirbti taip, kad neprieštarauja mano sąžinei.					
47	Esu patenkintas (-a) galimybe turėti pastovų darbą.					
48	Esu patenkintas (-a) galimybe dirbti kitų žmonių labui.					
49	Esu patenkintas (-a) galimybe nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti.					
50	Esu patenkintas (-a) atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus.					
51	Esu patenkintas (-a) tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika.					
52	Esu patenkintas (-a) savo atlyginimu ir darbo krūviu.					
53	Esu patenkintas (-a) mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis.					
54	Esu patenkintas (-a) suteikta laisve priimti sprendimus.					
55	Esu patenkintas (-a) galimybe išmėginti savus būdus darbui atlikti.					
56	Esu patenkintas (-a) darbo sąlygomis.					
57	Esu patenkintas (-a) tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje.					
58	Esu patenkintas (-a) pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą.					
59	Esu patenkintas (-a) darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieku gerą darbą).					

2 priedas. SPSS duomenys

Aprašomoji statistika ir koreliacija





Correlations

		Transformaci nė_lyderystė	Transakcinė_ lyderystė	Organizacinis_ įsipareigoji mas	Įsitraukimas	Pasitenkinim as_darbu
Transformacinė_lyderystė	Pearson Correlation	1	,626**	,389**	,441**	,483**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280
Transakcinė_lyderystė	Pearson Correlation	,626**	1	,441**	,271**	,478**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280
Organizacinis_įsipareigojimas	Pearson Correlation	,389**	,441**	1	,495**	,481**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	280	280	280	280	280
Įsitraukimas	Pearson Correlation	,441**	,271**	,495**	1	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	280	280	280	280	280
Pasitenkinimas_darbu	Pearson Correlation	,483**	,478**	,481**	,724**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280	280

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

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Transformacinė_lyderystė	280	1,00	3,29	1,9603	,56408
Transakcinė_lyderystė	280	1,00	3,14	2,0464	,54250
Organizacinis_įsipareigojimas	280	1,67	4,56	2,9647	,67642
Įsitraukimas	280	1,00	3,78	2,1944	,72341
Pasitenkinimas_darbu	280	1,10	3,90	2,1337	,59091
Valid N (listwise)	280				

Palyginimas pagal lytį

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Transformacinė_lyderystė	Equal variances assumed	,349	,555	-1,011	278	,313	-,07867	,07785	-,23192	,07457
	Equal variances not assumed			-,992	114,777	,323	-,07867	,07927	-,23570	,07836
Transakcinė_lyderystė	Equal variances assumed	,507	,477	2,373	278	,018	,17619	,07426	,03001	,32237
	Equal variances not assumed			2,465	126,686	,015	,17619	,07147	,03476	,31762
Organizacinis_įsipareigojimas	Equal variances assumed	2,355	,126	2,409	278	,017	,22300	,09256	,04079	,40521
	Equal variances not assumed			2,254	106,411	,026	,22300	,09896	,02682	,41918
Įsitraukimas	Equal variances assumed	,603	,438	3,088	278	,002	,30370	,09835	,11010	,49730
	Equal variances not assumed			3,081	117,884	,003	,30370	,09856	,10852	,49889
Pasitenkinimas_darbu	Equal variances assumed	,542	,462	3,830	278	,000	,30500	,07963	,14826	,46174
	Equal variances not assumed			3,753	114,330	,000	,30500	,08128	,14399	,46601

Group Statistics					
	Jusu lytis?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Transformacinė_lyderystė	Moteris	210	1,9406	,55887	,03857
	Vyras	70	2,0193	,57948	,06926
Transakcinė_lyderystė	Moteris	210	2,0905	,54776	,03780
	Vyras	70	1,9143	,50750	,06066
Organizacinis_įsipareigojimas	Moteris	210	3,0205	,64652	,04461
	Vyras	70	2,7975	,73901	,08833
Įsitraukimas	Moteris	210	2,2704	,71181	,04912
	Vyras	70	1,9667	,71493	,08545
Pasitenkinimas_darbu	Moteris	210	2,2100	,57092	,03940
	Vyras	70	1,9050	,59479	,07109

,
Pagal amžių

Descriptive Statistics			
Dependent Variable: Transformacinė_lyderystė			
Jusu amžius?	Mean	Std. Deviation	N
18-25	2,0179	,58626	133
26-35	1,7619	,47032	63
36-45	2,0357	,77696	42
46-55	1,9048	,24881	21
56-65	2,0952	,06901	21
Total	1,9603	,56408	280

Levene's Test of Equality of Error Variances^{a,b}

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Transformacinė_lyderystė	Based on Mean	19,478	4	275	,000
	Based on Median	7,723	4	275	,000
	Based on Median and with adjusted df	7,723	4	198,875	,000
	Based on trimmed mean	18,765	4	275	,000

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

Pagal išsilavinimą

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Transformacinė_lyderystė

Jusu išsilavinimas?	Mean	Std. Deviation	N
Vidurinis	1,8810	,59859	42
Profesinis	2,0714	,37062	14
Aukštasis neuniversitetinis	2,0671	,66189	35
Aukštasis universitetinis	1,9499	,54842	189
Total	1,9603	,56408	280

Levene's Test of Equality of Error Variances^{a,b}

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Transformacinė_lyderystė	Based on Mean	,847	3	276	,469
	Based on Median	,634	3	276	,594
	Based on Median and with adjusted df	,634	3	252,749	,594
	Based on trimmed mean	,853	3	276	,466

Pagal stažą

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Transformacinė_lyderystė

Jusu darbo stazas (dabartinėje darbovietėje)?	Mean	Std. Deviation	N
Iki metu	1,9902	,61628	63
Nuo 1 iki 3 metu	1,9524	,61628	84
Nuo 3 iki 5 metu	1,7500	,44096	28
Nuo 5 iki 10 metu	2,0357	,52550	42
Daugiau nei 10 metu	1,9841	,50090	63
Total	1,9603	,56408	280

Levene's Test of Equality of Error Variances^{a,b}

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Transformacinė_lyderystė	Based on Mean	2,823	4	275	,025
	Based on Median	3,011	4	275	,019
	Based on Median and with adjusted df	3,011	4	251,661	,019
	Based on trimmed mean	2,890	4	275	,023

Pagal organizacijos tipą

Group Statistics					
	Organizacijoje, kurioje dirbate, tipas	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Transformacinė lyderystė	Privati	203	1,8918	,55136	,03870
	Viesoji	77	2,1409	,56078	,06391
Transakcinė lyderystė	Privati	203	2,0443	,57666	,04047
	Viesoji	77	2,0519	,44330	,05052
Organizacinis įsipareigojimas	Privati	203	3,0095	,70726	,04964
	Viesoji	77	2,8467	,57504	,06553
Įsitraukimas	Privati	203	2,2375	,72701	,05103
	Viesoji	77	2,0808	,70587	,08044
Pasitenkinimas darbu	Privati	203	2,1362	,63044	,04425
	Viesoji	77	2,1273	,47473	,05410

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Transformacinė lyderystė	Equal variances assumed	,573	,450	-3,360	278	,001	-,24912	,07414	-,39507	-,10317
	Equal variances not assumed			-3,334	135,118	,001	-,24912	,07471	-,39687	-,10136
Transakcinė lyderystė	Equal variances assumed	14,596	,000	-,105	278	,917	-,00761	,07274	-,15080	,13557
	Equal variances not assumed			-,118	177,379	,907	-,00761	,06473	-,13536	,12013
Organizacinis įsipareigojimas	Equal variances assumed	15,590	,000	1,806	278	,072	,16288	,09017	-,01461	,34038
	Equal variances not assumed			1,981	167,492	,049	,16288	,08221	,00058	,32518
Įsitraukimas	Equal variances assumed	,473	,492	1,624	278	,106	,15674	,09654	-,03330	,34678
	Equal variances not assumed			1,645	140,883	,102	,15674	,09526	-,03159	,34506
Pasitenkinimas darbu	Equal variances assumed	12,997	,000	,113	278	,910	,00893	,07923	-,14703	,16490
	Equal variances not assumed			,128	181,186	,898	,00893	,06989	-,12897	,14684

Pagal organizacijos dydį

Descriptive Statistics			
Dependent Variable: Transformacinė lyderystė			
Organizacijos, kurioje dirbate, dydis	Mean	Std. Deviation	N
Maza (iki 49 darbuotojų)	1,9162	,38848	119
Vidutine (nuo 50 iki 249 darbuotojų)	1,9196	,64686	56
Didele (nuo 250 ir daugiau)	2,0319	,67289	105
Total	1,9603	,56408	280

Levene's Test of Equality of Error Variances^{a,b}

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Transformacinė lyderystė	Based on Mean	21,437	2	277	,000
	Based on Median	21,034	2	277	,000
	Based on Median and with adjusted df	21,034	2	251,213	,000
	Based on trimmed mean	21,338	2	277	,000

Pagal veiklos sritį

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Transformacinė_lyderystė

Organizacijoje, kurioje dirbate, veiklos sritis	Mean	Std. Deviation	N
Paslaugos	2,0113	,47844	133
Gamyba	2,0857	,61452	70
Prekyba	1,7582	,60598	77
Total	1,9603	,56408	280

Levene's Test of Equality of Error Variances^{a,b}

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Transformacinė_lyderystė	Based on Mean	3,366	2	277	,036
	Based on Median	2,679	2	277	,070
	Based on Median and with adjusted df	2,679	2	261,775	,071
	Based on trimmed mean	3,326	2	277	,037

Regresija I, II hipotezės

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	,464 ^a	,216	,210	,60123	,216	38,071	2	277	,000	1,838

a. Predictors: (Constant), Transakcinė_lyderystė, Transformacinė_lyderystė

b. Dependent Variable: Organizacinis_jsipareigojimas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,524	2	13,762	38,071	,000 ^b
	Residual	100,130	277	,361		
	Total	127,654	279			

a. Dependent Variable: Organizacinis_jsipareigojimas

b. Predictors: (Constant), Transakcinė_lyderystė, Transformacinė_lyderystė

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,699	,150		11,362	,000		
	Transformacinė_lyderystė	,223	,082	,186	2,720	,007	,608	1,646
	Transakcinė_lyderystė	,405	,085	,325	4,759	,000	,608	1,646

a. Dependent Variable: Organizacinis_jsipareigojimas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,699	,150		11,362	,000		
	Transformacinē_lyderystē	,223	,082	,186	2,720	,007	,608	1,646
	Transakcinē_lyderystē	,405	,085	,325	4,759	,000	,608	1,646

a. Dependent Variable: Organizacinis_īsipareigojimas

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval Lower Upper
1	(Constant)	1,699	-,002	,163	,001	1,367 2,046
	Transformacinē_lyderystē	,223	-,002	,086	,011	,054 ,388
	Transakcinē_lyderystē	,405	,004	,102	,002	,210 ,618

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,464 ^a	,216	,210	,60123	1,838

a. Predictors: (Constant), Transakcinē_lyderystē, Transformacinē_lyderystē

b. Dependent Variable: Organizacinis_īsipareigojimas

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	
				95% Confidence Interval Lower Upper	
1	1,838	-,620	,111	1,003 1,438	

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,524	2	13,762	38,071	,000 ^b
	Residual	100,130	277	,361		
	Total	127,654	279			

a. Dependent Variable: Organizacinis_īsipareigojimas

b. Predictors: (Constant), Transakcinē_lyderystē, Transformacinē_lyderystē

III hipotezè

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

OUTCOME VARIABLE:

Organiza

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,389	,151	,390	49,627	1,000	278,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,050	,135	15,171	,000	1,784	2,316
Transfor	,467	,066	7,045	,000	,336	,597

Standardized coefficients

coeff
Transfor ,389

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,467	,066	7,045	,000	,336	,597	,389

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,245	,071	3,475	,001	,106	,384	,205

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Pasitenk ,221	,040	,147	,304

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

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Pasitenk ,185	,032	,123	,250

***** 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

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

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

Run MATRIX procedure:

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

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Organiza
X : Transfor
M : Pasitenk

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
Pasitenk

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,483	,233	,269	84,465	1,000	278,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,142	,112	10,180	,000	,922	1,363
Transfor	,506	,055	9,190	,000	,397	,614

Standardized coefficients

	coeff
Transfor	,483

OUTCOME VARIABLE:
Organiza

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,513	,264	,339	49,594	2,000	277,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,550	,148	10,489	,000	1,259	1,841
Transfor	,245	,071	3,475	,001	,106	,384
Pasitenk	,438	,067	6,497	,000	,305	,570

Standardized coefficients

	coeff
Transfor	,205
Pasitenk	,382

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
2,197	1,000	276,000	,139

IV hipotezè

Run MATRIX procedure:

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

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Organiza
X : Transakc
M : Pasitenk

Sample
Size: 280

Double-click to
activate

OUTCOME VARIABLE:
Pasitenk

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,478	,229	,270	82,380	1,000	278,000	,000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,068	,121	8,793	,000	,829	1,307
Transakc	,521	,057	9,076	,000	,408	,634

Standardized coefficients
coeff
Transakc ,478

OUTCOME VARIABLE:
Organiza

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,538	,289	,327	56,394	2,000	277,000	,000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,411	,151	9,333	,000	1,113	1,708
Transakc	,341	,072	4,746	,000	,200	,483
Pasitenk	,401	,066	6,075	,000	,271	,531

Standardized coefficients
coeff
Transakc ,274
Pasitenk ,350

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
39,115	1,000	276,000	,000

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

OUTCOME VARIABLE:

Organiza

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,441	,195	,370	67,199	1,000	278,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,839	,142	12,945	,000	1,559	2,119
Transakc	,550	,067	8,198	,000	,418	,682

Standardized coefficients

	coeff
Transakc	,441

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,550	,067	8,198	,000	,418	,682	,441

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,341	,072	4,746	,000	,200	,483	,274

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Pasitenk	,209	,036	,140	,279

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

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Pasitenk	,168	,027	,114	,219

***** 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

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

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

V hipotezè

Run MATRIX procedure:

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

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Organiza
X : Pasitenk
W : İsitrau

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:

Organiza

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,526	,277	,335	35,181	3,000	276,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,751	,370	4,735	,000	1,023	2,478
Pasitenk	,272	,191	1,423	,156	-,104	,648
İsitrau	,264	,182	1,455	,147	-,093	,622
Int_1	,011	,078	,140	,889	-,142	,164

Product terms key:

Int_1 : Pasitenk x İsitrau

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,000	,020	1,000	276,000	,889

Focal predict: Pasitenk (X)

Mod var: İsitrau (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

Pasitenk İsitrau Organiza .
BEGIN DATA.
1,543 1,471 2,583
2,134 1,471 2,754

2,725 1,471 2,924
1,543 2,194 2,787
2,134 2,194 2,961
2,725 2,194 3,136
1,543 2,918 2,990
2,134 2,918 3,169
2,725 2,918 3,349

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

Pasitenk WITH Organiza BY İsitrau .

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

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

VI hipotezè

Run MATRIX procedure:

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

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Organiza
X : Transfor
W : İsitrau

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
Organiza

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,539	,291	,328	37,716	3,000	276,000	,000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,811	,449	1,808	,072	-,072	1,694
Transfor	,682	,230	2,967	,003	,230	1,134
İsitrau	,767	,208	3,684	,000	,357	1,177
Int_1	-,193	,099	-1,947	,053	-,389	,002

Product terms key:
Int_1 : Transfor x İsitrau

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Transfor	İsitrau	Int_1
constant	,201	-,099	-,089	,042
Transfor	-,099	,053	,043	-,022
İsitrau	-,089	,043	,043	-,020
Int_1	,042	-,022	-,020	,010

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,010	3,791	1,000	276,000	,053

Focal predict: Transfor (X)
Mod var: İsitrau (W)

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

İsitrau	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,471	,397	,100	3,977	,000	,201	,594
2,194	,257	,068	3,799	,000	,124	,391
2,918	,118	,098	1,204	,230	-,075	,310

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/

Transfor İsitrau Organiza .

BEGIN DATA.

1,396	1,471	2,495
1,960	1,471	2,719
2,524	1,471	2,943
1,396	2,194	2,854
1,960	2,194	2,999
2,524	2,194	3,145
1,396	2,918	3,214
1,960	2,918	3,280
2,524	2,918	3,347

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

Transfor WITH Organiza BY İsitrau .

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

VII hipotezè

Run MATRIX procedure:

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

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Organiza
X : Transakc
W : Įsitrau

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
Organiza

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,595	,355	,299	50,539	3,000	276,000	,000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,492	,454	1,083	,280	-,402	1,385
Transakc	,820	,228	3,592	,000	,370	1,269
Įsitrau	,755	,208	3,620	,000	,344	1,165
Int_1	-,187	,101	-1,852	,065	-,386	,012

Product terms key:
Int_1 : Transakc x Įsitrau

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Transakc	Įsitrau	Int_1
constant	,206	-,101	-,091	,043
Transakc	-,101	,052	,044	-,022
Įsitrau	-,091	,044	,043	-,021
Int_1	,043	-,022	-,021	,010

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,008	3,429	1,000	276,000	,065

Focal predict: Transakc (X)
Mod var: Įsitrau (W)

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

Įsitrau	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,471	,544	,095	5,758	,000	,358	,730
2,194	,409	,063	6,524	,000	,286	,532
2,918	,274	,098	2,792	,006	,081	,467

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/
  Transakc Įsitrau Organiza .
BEGIN DATA.
  1,504    1,471    2,420
  2,046    1,471    2,716
  2,589    1,471    3,011
  1,504    2,194    2,763
  2,046    2,194    2,985
  2,589    2,194    3,206
  1,504    2,918    3,105
  2,046    2,918    3,254
  2,589    2,918    3,402
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  Transakc WITH Organiza BY Įsitrau .
```