

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROGRAMA

Sonata Šereivienė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

LYDERIO CHARIZMOS IR AUTENTIŠKUMO POVEIKIS DARBUOTOJŲ INDIVIDUALIAI DARBO ATLIKČIAI MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ EMOCINEI GEROVEI	THE IMPACT OF LEADER'S CHARISMA AND AUTHENTICITY ON EMPLOYEES' INDIVIDUAL JOB PERFORMANCE MEDIATED BY EMPLOYEES' AFFECTIVE WELL- BEING
--	---

Darbo vadovas:
Dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2026

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. LYDERIO CHARIZMA, AUTENTIŠKUMAS, DARBUOTOJŲ EMOCINĖ GEROVĖ IR INDIVIDUALI DARBO ATLIKTIS: KONCEPCIJŲ IR JŲ SĄVEIKŲ ANALIZĖ	10
1.1. Lyderio charizmos samprata, poveikis ir matavimo galimybės	10
1.1.1. Lyderio charizmos koncepcija, evoliucija ir poveikis	10
1.1.2. Lyderio charizmos matavimo instrumentų analizė	18
1.2. Lyderio autentiškumo koncepcija, pasekmės ir matavimo galimybės	21
1.2.1. Lyderio autentiškumo samprata ir pasekmės organizaciniame kontekste	21
1.2.2. Lyderio autentiškumo matavimo instrumentai: privalumai ir iššūkiai	26
1.3. Darbuotojų emocinės gerovės samprata ir reikšmė organizacijoje	28
1.3.1. Emocinės gerovės matavimo priemonės organizaciniame kontekste	32
1.4. Individualios darbo atlikties samprata ir matavimo metodai	36
1.4.1. Individualios darbo atlikties koncepcija ir dimensijos	36
1.4.2. Individualios darbo atlikties matavimas	39
1.5. Lyderio charizmos, autentiškumo, darbuotojų emocinės gerovės ir individualios darbo atlikties sąsajos	41
1.5.1. Lyderio autentiškumo poveikis darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atlikčiai	41
1.5.2. Lyderio charizmos poveikis darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atlikčiai	42
1.5.3. Emocinės darbuotojų gerovės ir individualios darbo atlikties sąsajos	44
1.5.4. Konceptualus tyrimo modelis	45
2. LYDERIO CHARIZMOS IR AUTENTIŠKUMO POVEIKIO DARBUOTOJŲ INDIVIDUALIAI DARBO ATLIKČIAI MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ EMOCINEI GEROVEI TYRIMO METODIKA	47
2.1. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai	47
2.2. Tyrimo modelis ir keliamos hipotezės	47
2.3. Tyrimo organizavimas, tiriamosios imties charakteristikos ir statistinė analizė	52
2.4. Tyrimo instrumentas	54

3. LYDERIO CHARIZMOS IR AUTENTIŠKUMO POVEIKIO DARBUOTOJŲ INDIVIDUALIAI DARBO ATLIKČIAI MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ EMOCINEI GEROVEI TYRIMO REZULTATAI.....	58
3.1. Duomenų patikros procedūra.....	58
3.2. Duomenų patikimumas	58
3.3. Tyrimo respondentų charakteristikos	58
3.4. Duomenų pasiskirstymo normalumas.....	60
3.5. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika.....	61
3.6. Sociodemografinių veiksnių analizė	64
3.6.1. Kintamųjų palyginimas pagal lytį.....	64
3.6.2. Kintamųjų palyginimas pagal amžių	64
3.6.3. Kintamųjų palyginimas pagal išsilavinimą.....	64
3.6.4. Kintamųjų palyginimas pagal darbo su tiesioginiu vadovu stažą.....	65
3.6.5. Kintamųjų palyginimas pagal organizacijos dydį.....	65
3.6.6. Kintamųjų palyginimas pagal organizacijos veiklos sritį	65
3.6.7. Sociodemografinių veiksnių įtakos apibendrinimas	66
3.7. Matavimo modelio įvertinimas	66
3.8. Struktūrinio modelio įvertinimas	69
3.9. Hipotezių testavimo ir mediacijos analizės rezultatai.....	71
3.9.1. Tiesioginių ryšių analizė	71
3.9.2. Mediacijos analizės rezultatai	75
3.10. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	77
3.11. Tyrimo apribojimai.....	81
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	82
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	85
SANTRAUKA	98
SUMMARY	100
PRIEDAI.....	100
1 priedas. Tyrimo klausimynas	102
2 priedas. Patikimumo rodiklio Cronbach'o alfa (α) reikšmės.....	106
3 priedas. Kolmogorovo - Smirnovo ir Shapiro - Wilko testų rezultatai	107
4 priedas. Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai pagal respondentų lytį..	107
5 priedas. Pearson'o koreliacijos tarp amžiaus ir tiriamųjų konstrukto kintamųjų.....	108
6 priedas. Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai pagal respondentų išsilavinimą	109

7 priedas. Post-hoc (LSD) porinių palyginimų rezultatai pagal išsilavinimą	109
8 priedas. Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai pagal respondentų darbo su tiesioginiu vadovu stažą	111
9 priedas. Vienfaktorės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai pagal respondentų organizacijos dydį	112
10 priedas. Post-hoc (LSD) porinių palyginimų rezultatai pagal organizacijos dydį	112
11 priedas. Vienfaktorės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai pagal respondentų organizacijos veiklos sritį	114
12 priedas. Post-hoc (LSD) porinių palyginimų rezultatai pagal organizacijos veiklos sritį .	114
13 priedas. Faktorių svoriai.....	117
14 priedas. Dispersijos mažėjimo daugiklio (VIF) reikšmės.....	118
15 priedas. Konstrukto efekto dydžio (f^2) reikšmės.....	119
16 priedas. Hipotezių testavimo rezultatai, tiesioginiai poveikiai	119
17 priedas. Hipotezių testavimo rezultatai, specifiniai netiesioginiai poveikiai.....	120
18 priedas. Hipotezių testavimo rezultatai, bendri poveikiai (<i>total effects</i>)	121
19 priedas. Hipotezių testavimo rezultatai, pasikliautinieji intervalai (<i>Confidence intervals</i>)	122
20 priedas. Hipotezių testavimo rezultatai, pasikliautinieji intervalai (<i>Confidence intervals bias corrected</i>).	122

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Charizmos apibrėžimo raida.
- 2 lentelė. Charizmatinės lyderystės taktikos.
- 3 lentelė. Charizmatinės lyderystės matavimo instrumentai.
- 4 lentelė. Autentiškos lyderystės matavimo instrumentai.
- 5 lentelė. Darbuotojų gerovės matavimo konstruktai.
- 6 lentelė. Individualios darbo atlikties matavimo instrumentai.
- 7 lentelė. Klausimyne naudojami konstruktai ir demografiniai klausimai.
- 8 lentelė. Klausimyno patikimumo nustatymo rezultatai.
- 9 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys.
- 10 lentelė. Respondentų atstovaujamų organizacijų charakteristikos.
- 11 lentelė. Duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimas pagal asimetrijos ir eksceso rodiklius.
- 12 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika.
- 13 lentelė. Tyrimo konstrukto tarpusavio koreliacija.
- 14 lentelė. Sociodemografinių veiksnių įtaka tyrimo kintamiesiems.
- 15 lentelė. Konstrukto patikimumo ir konvergentinio validumo rodikliai.
- 16 lentelė. Diskriminantinis validumas (Fornell ir Larcker kriterijus).
- 17 lentelė. Diskriminantinis validumas (HTMT santykio kriterijus).
- 18 lentelė. Struktūrinio modelio įvertinimas.
- 19 lentelė. Hipotezių testavimo rezultatai, tiesioginiai poveikiai.
- 20 lentelė. Mediacijos analizės rezultatai.
- 21 lentelė. Tiesioginių, netiesioginių ir bendrų poveikių santrauka bei mediacijos.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. Charizmatinės lyderystės raidos procesas organizacijoje.
- 2 paveikslas. Autentiškos lyderystės keturių dimensijų modelis.
- 3 paveikslas. Individualios darbo atlikties elementai.
- 4 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis.
- 5 paveikslas. Tyrimo modelis.
- 6 paveikslas. PLS struktūrinio modelio schema (*Estimated Model*).
- 7 paveikslas. Struktūrinio modelio *bootstrapping* rezultatai (*Bootstrap Model*).

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje organizacinėje aplinkoje darbuotojai vis dažniau susiduria su didėjančiu darbo krūviu, kompleksinių užduočių ir emocinio streso našta, todėl lyderystės stilius tampa vienu iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką tiek darbuotojų emocinei gerovei, tiek jų darbo rezultatams. Atsižvelgiant į tai, kad lyderystė nėra apribota vien tik formaliomis vadovo pareigomis ir gali pasireikšti per asmeninę lyderio įtaką ir neformalius santykius su darbuotojais (Liden, Wang, Wang, 2025), lyderio gebėjimas kurti aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi emociškai stabilūs, saugūs ir motyvuoti, tampa esminiu organizacijos sėkmės veiksniu. Didėjant perdegimo, emocinio išsekimo ir darbuotojų kaitos rizikai, organizacijos vis dažniau ieško ne tik struktūrinių, bet ir lyderystės sprendimų, galinčių palaikyti darbuotojų psichologinę būklę bei jų įsitraukimą į darbą.

Šiame kontekste ypatingą dėmesį pritraukia charizmatiškos ir autentiškos lyderystės stiliai, kurie, nors ir skirtingi savo prigimtimi, daro reikšmingą poveikį darbuotojų psichologinei būsenai ir jų darbo efektyvumui. Lyderio charizma, kaip įkvėpimo šaltinis, yra dažnai siejama su gebėjimu mobilizuoti darbuotojus, didinant jų motyvaciją ir įsitraukimą. Charizmatiški lyderiai pasitelkia emocinį poveikį, aiškios vizijos perteikimą bei entuziazmo skatinimą, siekdami sukurti prasmingą darbo patirtį ir palaikyti aukštą komandos energijos lygį. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad toks lyderystės stilius gali sumažinti darbuotojų streso lygį, skatinti didesnę darbo našumą ir geresnę užduočių atliktį (LePine, Zhang, Crawford ir Rich, 2016). Šie aspektai ypač svarbūs pokyčių arba krizių laikotarpiais (Bastardož, Jacquart ir Antonakis, 2024), kai būtina greitai sutelkti komandą ir užtikrinti veiksmingą jos darbą.

Kita vertus, autentiška lyderystė remiasi sąžiningumu, moraliniu integralumu ir nuosekliu pasitikėjimo kūrimu, sudarant sąlygas darbuotojams jaustis vertinamiems ir išklausytiems. Autentiški lyderiai palaiko atvirus ir pagarbius santykius su darbuotojais, o tai stiprina jų emocinę gerovę, psichologinį saugumą ir ilgainiui padeda gerinti individualią darbo atliktį. Tyrimai rodo, kad šis lyderystės stilius ne tik prisideda prie darbuotojų emocinio stabilumo, bet ir didina jų įsitraukimą bei produktyvumą (Ribeiro, Duarte ir Filipe, 2018). Todėl autentiškos lyderystės reikšmė yra aktuali organizacijose, kurios siekia ilgalaikio stabilumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu.

Atsižvelgiant į tai, organizacijoms tampa vis svarbiau suprasti, kaip skirtingų lyderystės stilių raiška gali prisidėti prie darbuotojų emocinės gerovės palaikymo ir darbo rezultatų užtikrinimo, ypač darbo aplinkose, kurioms būdingas padidėjęs emocinis krūvis ir nuolatiniai pokyčiai.

Analizuojamos temos ištirimo lygis. Atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad charizmatiška ir autentiška lyderystė reikšmingai susijusios su darbuotojų emocine gerove ir individualia darbo atliktimi, tačiau šie poveikiai dažnai nagrinėjami atskirai. Remiantis mokslinių tyrimų rezultatais, lyderio charizma yra teigiamai susijusi su darbuotojų emocinės gerovės stiprinimu per teigiamų emocijų perdavimą, motyvacijos didinimą ir streso mažinimą (Shamir, House ir Arthur, 1993; Howell ir Shamir, 2005; Bono ir Ilies, 2006; Cherulnik, Donley, Wiewel ir Miller, 2001; Cicero ir Pierro, 2007; LePine ir kt., 2016). Pažymima, kad charizmatiški vadovai padeda darbuotojams patirti didesnę darbo prasmingumą ir aiškiau suvokti organizacijos tikslus, o tai skatina didesnę įsitraukimą ir geresnius darbo rezultatus (Bass ir Avolio, 1993; Antonakis, Fenley ir Liechti, 2011; Cicero ir Pierro, 2007; Howell ir Shamir, 2005). Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ir May (2004), Nelson ir kt. (2014) bei Rahimnia ir Sharifirad (2015) nustatė, kad autentiška lyderystė per pasitikėjimą ir emocinio stabilumo stiprinimą mažina stresą ir gerina darbuotojų emocinę būklę. Ilies, Morgeson ir Nahrgang (2005) bei Baquero (2023) pabrėžė, kad sąžiningas ir atviras lyderių bendravimas stiprina teigiamą emocinę būseną. Clapp-Smith, Vogelgesang ir Avey (2009), Ribeiro, Duarte ir Filipe (2018) bei Mira ir Odeh (2019) nustatė, kad autentiška lyderystė, skatindama psichologinį kapitalą, moralinį integralumą ir ryšį su organizacija, teigiamai veikia darbuotojų darbo rezultatus. Moksliniuose tyrimuose patvirtinami tiek charizmatiškos, tiek autentiškos lyderystės ryšiai su darbuotojų emocine gerove ir individualia darbo atliktimi, tačiau šie ryšiai paprastai nagrinėjami atskiruose modeliuose. Atlikus mokslinės literatūros analizę, nebuvo rasta tyrimų, kuriuose vienu metu būtų vertinamas abiejų, charizmatiškos ir autentiškos, lyderystės stilių poveikis darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atlikčiai tame pačiame tyrimo modelyje.

Darbo naujumas. Šiame darbe lygiagrečiai nagrinėjamas charizmatiškos ir autentiškos lyderystės poveikis dviem esminiams organizaciniais rezultatais – darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atlikčiai. Nors šie lyderystės stiliai yra plačiai tyrinėjami, mokslinėje literatūroje jų poveikis darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atlikčiai dažniausiai analizuojamas atskirai, nevertinant, kaip emocinė gerovė gali tarpininkauti šių lyderystės formų poveikiui darbuotojų elgsenai. Šio darbo naujumas atsiskleidžia per dviejų skirtingų lyderystės formų, charizmatinės ir autentiškos, poveikio darbuotojų individualiai darbo atlikčiai palyginimą, sistemingai įvertinant emocinės gerovės mediacinį vaidmenį kiekvienu atveju. Toks dvipusis analizės požiūris, kai kartu vertinamas poveikis emocinei gerovei ir darbo atlikčiai, leidžia nuosekliau atskleisti šių konstrukto sąsajas ir jų veikimo mechanizmus. Šio tyrimo empiriniai rezultatai leidžia ne tik palyginti charizmatiškos ir autentiškos lyderystės poveikio kryptis, bet ir nuosekliai atskleisti, kaip šie poveikiai darbuotojų elgsenoje pasireiškia per emocinę gerovę kaip pagrindinį tarpinį mechanizmą. Gauti duomenys suteikia praktinių įžvalgų vadovams,

siekiantiems suprasti, kaip skirtingos lyderystės formos siejasi su darbuotojų emocine savijauta ir kaip per ją gali būti stiprinama individuali darbo atliktis kuriant palankią darbo aplinką.

Darbo problema. Kokį poveikį charizmatinė lyderystė ir autentiška lyderystė daro darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atliktčiai?

Darbo tikslas. Nustatyti charizmatinės lyderystės ir autentiškos lyderystės poveikį darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atliktčiai.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamas lyderio charizmos ir lyderio autentiškumo koncepcijas.
2. Remiantis moksline literatūra, atskleisti darbuotojų emocinės gerovės ir individualios darbo atliktties sampratas ir jų reikšmę organizacinėje aplinkoje.
3. Remiantis moksline literatūra, nustatyti galimą tiesioginį lyderio charizmos ir autentiškumo poveikį individualiai darbo atliktčiai.
4. Remiantis moksline literatūra, nustatyti kaip darbuotojų emocinė gerovė veikia ryšį tarp lyderio charizmos, lyderio autentiškumo ir darbuotojų individualios darbo atliktties.
5. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyti charizmatiškos ir autentiškos lyderystės poveikį darbuotojų individualiai darbo atliktčiai ir kaip šį ryšį kaip tarpinis kintamasis veikia darbuotojų emocinę gerovę.

Darbo metodai. Siekiant išanalizuoti lyderio charizmos ir autentiškumo, darbuotojų emocinės gerovės ir darbuotojų individualios darbo atliktties koncepcijas bei atskleisti jų tarpusavio sąsajas, atlikta mokslinės literatūros (straipsnių, knygų) analizė. Ryšiams tarp tiesioginio vadovo autentiškos lyderystės, charizmatinės lyderystės ir darbuotojų individualios darbo atliktties nustatyti ir darbuotojų emocinės gerovės poveikiui jiems įvertinti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – Lietuvos įmonių darbuotojų anketinė apklausa, kuri vykdyta internetu. Gauti tyrimo rezultatai apdoroti statistinės duomenų analizės metodu, naudojant IBM SPSS Statistics ir Smart PLS 4 programinę įrangą.

Baigiamojo magistro darbo rengimo procese kaip papildoma pagalbinė priemonė buvo naudota dirbtinio intelekto platforma „ChatGPT“ (OpenAI). Ji buvo pasitelkta tyrimo metodologijos rengimo ir duomenų analizės planavimo etapuose kaip konsultacinė priemonė, padedanti išsiaiškinti statistinių procedūrų taikymo logiką.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodika, empirinio tyrimo duomenų analizė, išvados, literatūros šaltinių sąrašas ir priedai.

Pirmajame skyriuje, mokslinės literatūros analizėje, nagrinėjamos lyderio charizmos ir autentiškumo koncepcijos, darbuotojų emocinės gerovės ir individualios darbo atliktties sampratos bei šių konstrukto tarpusavio sąsajos. Šiame skyriuje sprendžiami 1–4 darbo uždaviniai:

analizuojamos pagrindinės sąvokos, teoriniai ryšiai bei literatūroje identifikuojami galimi tiesioginiai ir netiesioginiai ryšiai tarp nagrinėjamų kintamųjų.

Antrajame skyriuje pateikiama empirinio tyrimo problema, tikslas, uždaviniai, konceptualus tyrimo modelis ir keliamos hipotezės, aprašomas tyrimo instrumentas, tyrimo organizavimo, tiriamoji imtis, populiacija ir taikyti statistinės analizės metodai. Šiame skyriuje sudaromos metodologinės prielaidos 5 darbo uždavinio įgyvendinimui.

Trečiame skyriuje pateikiami ir interpretuojami tyrimo rezultatai, tikrinamos tyrimo hipotezės bei vertinami ryšiai tarp lyderio charizmos, autentiškumo, darbuotojų emocinės gerovės ir individualios darbo atlikties, taip pat emocinės gerovės tarpininkaujantis vaidmuo šiuose ryšiuose, įgyvendinant 5 darbo uždavinį.

1. LYDERIO CHARIZMA, AUTENTIŠKUMAS, DARBUOTOJŲ EMOCINĖ GEROVĖ IR INDIVIDUALI DARBO ATLIKTIS: KONCEPCIJŲ IR JŲ SĄVEIKŲ ANALIZĖ

1.1. Lyderio charizmos samprata, poveikis ir matavimo galimybės

1.1.1. Lyderio charizmos koncepcija, evoliucija ir poveikis

Charizma yra viena pagrindinių lyderystės teorijos temų, apibūdinanti lyderio gebėjimą daryti stiprų socialinį poveikį. Šis fenomenas, kuris yra glaudžiai susijęs su emociniais ryšiais tarp lyderio ir sekėjų, per pastaruosius dešimtmečius tapo esmine charizmatinės lyderystės dalimi, kurią mokslininkai naudoja siekdami suprasti ir apibrėžti šį reiškinį (Popper, 2000). Charizmatinio lyderio sąvoka yra kildinama iš graikiško žodžio *charisma*, kurio reikšmė yra „dieviško įkvėpimo dovana“ (Conger ir Kanungo, 1994). Šį terminą lyderystės kontekste pradėjo taikyti vokiečių sociologas Maxas Weberis (1947), apibrėždamas charizmą kaip vieną iš trijų valdžios tipų greta tradicinės ir racionaliosios valdžios, pabrėžiant, kad charizmatinė valdžia kyla ne iš taisyklių ar institucinių pozicijų, bet iš lyderio išskirtinių savybių, kurios įkvepia sekėjus (Conger ir Kanungo, 1994). Charizmatišku apibūdinamas lyderis, kuris pasižymi didele įtaka kitiems dėl tam tikrų išskirtinių asmeninių savybių. Toks lyderis išsiskiria iš paprastų žmonių ir yra suvokiamas kaip apdovanotas antžmogiškomis, atgamtiškomis ar ypatingomis galiomis bei savybėmis (Conger ir Kanungo, 1994; Fogarty, 2010). Žvelgiant istoriškai, charizma, kaip asmens savybė, priskiriama labai skirtingiems įvairių sričių veikėjams - politiniams lyderiams, tokiems kaip Adolfas Hitleris, religiniams veikėjams, kaip Jėzus Kristus, socialinių judėjimų lyderiams, kaip Mahatma Gandis. Tai atspindi charizmos, kaip lyderio savybės, neutralumą – nėra vien tik geros, moralios charizmatinės lyderystės ar nemoralios charizmatinės lyderystės, jos vertė ir poveikis priklauso nuo to kaip ji naudojama (Popper, 2000). Charizma sociologiniu požiūriu dažniausiai buvo siejama su aukšto lygio politine lyderyste ir krizėmis, tačiau moderniosios charizmos sampratos nutolo nuo pradinės koncepcijos ir nebevertina charizmos kaip retos ir neįprastos savybės (Antonakis ir kt., 2011). Charizmos, kaip mokslinės sąvokos, reikšmė laikui bėgant kito, mokslininkams perimant, modifikuojant ir papildant ankstesnių tyrėjų pateiktus apibrėžimus. Charizmos sąvoka charizmatinės lyderystės kontekste evoliucionavo nuo sociologinių ištakų iki šiuolaikinių vadybos ir psichologinių teorijų (Grabo, Spisak ir van Vugt, 2017). Pagrindiniai charizmos apibrėžimo raidos etapai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Charizmos apibrėžimo raida

Charizmos apibrėžimas	Autoriai
Charizma – išskirtinė asmenybės savybė, kuri leidžia lyderiui sužavėti sekėjus, kurie savo ruožtu jį laiko apdovanotu antgamtiškomis, antžmogiškomis, ypatingomis galiomis. Max Weber pabrėžė, kad charizmatiniai lyderiai dažniausiai iškyla socialinių ar politinių krizių metu, kai reikia netradicinio požiūrio į sprendimų priėmimą. Iš esmės, charizma tapo Weberio apibendrintu terminu, apibrėžiančiu visuomenėje veikiančias pokyčių ir inovacijų jėgas.	Weber, 1947
Charizma – asmens savybė, leidžianti savo išskirtiniais gebėjimais daryti gilų ir nepaprastą poveikį sekėjams. Charizmos sąvoka praplečiama susiejant ją su lyderio gebėjimu įkvėpti sekėjus per įkvepiančios vizijos iškomunikavimą. Pabrėžiamas lyderio pasitikėjimas savimi, rizikos prisiėmimas ir moralinis atsakingumas. Charizma nurodoma kaip pagrindinis motyvacijos šaltinis sekėjams.	House, 1977
Lyderio charizma integruojama į transformacinės lyderystės teoriją kaip viena iš keturių pagrindinių dimensijų. Ji apibrėžiamam kaip lyderio gebėjimas įkvėpti sekėjus per asmeninį žavesį, viziją ir įtaigą	Bass, 1985
Charizmos sąvoka praplečiama pabrėžiant lyderio gebėjimą sukurti emocinį ryšį su sekėjais per simbolinius veiksmus ir empatiją. Teigiama, kad charizmatiniai lyderiai keičia sekėjų požiūrį ir elgesį, formuodami emocinį prisirišimą prie organizacijos tikslų.	Conger ir Kanungo, 1987
Išskiriami du charizmatinių lyderių tipai: „socializuota“ charizma, kuri orientuota į kolektyvinę gerovę, abipusį bendravimą ir moralinius standartus ir „personalizuota“ charizma, kuri orientuota į lyderio asmeninius interesus, vienašalį bendravimą, gali tapti manipuliacijos įrankiu ir sukelti destruktinius organizacinius padarinius.	Howell, 1988; House ir Howell, 1992
Charizma yra lyderio-sekėjo fenomenas, kurio pagrindas yra sekėjų tikėjimas lyderio gebėjimais bei įsitraukimas į lyderio kuriamą viziją.	Selzter ir Bass, 1990
Charizma apima tris kategorijas: lyderio požiūrį ir elgesį, situaciją kurioje vyksta lyderystė, sekėjų suvokimą ir interpretacijas.	Hollander ir Offerman, 1990
Išskyrė keturis bruožus, kuriuos žmogus privalo turėti, kad būtų laikomas charizmatišku lyderiu: nepaprasti talentai, gebėjimu veikti krizės metu, gebėjimu pasiūlyti radikalius sprendimus, transcendentinėmis galiomis.	Trice ir Beyer, 1993
Charizma nėra tik lyderio savybė, bet abipusis santykis tarp lyderio ir sekėjų, kurio metu lyderis įkvepia sekėjus siekti kolektyvinių tikslų ir viršyti savo individualius interesus.	Shamir, House, ir Arthur, 1993
Charizma apibūdinama per elgesį: vizijos ir misijos perteikimą, ryžto demonstravimą bei aukštų lūkesčių komunikavimą. Šis elgesys įkvepia sekėjus ir mobilizuoja juos veikti.	Waldman, Ramirez, House ir Puranam, 2001
Charizma apibrėžiama kaip santykis tarp lyderių, kurie demonstruoja tam tikras charizmatiškas savybes, elgesį, ir sekėjų, kurie turi tam tikrą požiūrį, emociją į lyderį ir jo viziją. Atkreipiamas dėmesys į charizmatinės lyderystės „tamsiąją pusę“ ir teigiama, kad charizma gali turėti destruktivių padarinių kai ji yra siejama su narcisizmu ir manipuliatyviu elgesiu.	Howell ir Shamir, 2005

Šaltinis: sudaryta autorės.

Nors Weberio darbai skatino politologų ir sociologų diskusijas, charizmatinės lyderystės tema psichologijoje, organizacinio elgesio tyrimuose ilgą laiką buvo menkai nagrinėjama (Conger ir Kanungo, 1994; Antonakis, Bastardo, Jacquart ir Shamir, 2016). Tačiau nuo XX a. vidurio lyderystės teorijos keitėsi iš esmės, pereidamos nuo tradicinių lyderio-sekėjo mainų modelių prie charizmatinės ir transformacinės lyderystės. House (1977) ir Burns (1978) pasiūlė naujus teorinius modelius, kurie pabrėžė viziją, moralines vertybes ir sekėjų įgalinimą (Conger ir Kanungo, 1994). House (1977) pateikė pirmąją psichologinės charizmatinės lyderystės teoriją, teigdamas, kad tokie lyderiai užmezga intensyvius emocinius ryšius su savo sekėjais, ir charizma pasireiškia būtent per sąveiką tarp lyderio, sekėjų poreikio ir esamo konteksto, o ne suprantama kaip įgimta dovana ar magiškas gebėjimas (Antonakis ir kt., 2016). Bass (1985), remdamasis House (1977) ir Burns (1978) darbais, iš naujo perdirbo charizmos sąvoką, sutelkdamas dėmesį į jos matavimą, kuris apėmė lyderių elgesio, pavyzdžiui, charizmos, įtakos ir sekėjų įkvėpimo, dimensių identifikavimą bei jų testavimą naudojant klausimynus, siekiant standartizuoti ir empiriškai įvertinti šios sąvokos poveikį lyderystei bei organizaciniams rezultatams (Antonakis ir kt., 2016). Charizma tapo transformacinės lyderystės dalimi, tačiau kartu išryškėjo jos unikalumas, siejamas su emociniu ir simboliniu poveikiu sekėjams (Conger ir Kanungo, 1994; Shamir ir kt., 1993). Nors charizma ir transformacinė lyderystė dažnai klaidingai laikomos tapačiomis, tačiau tai yra atskiri konstruktai, kurie gali būti nesuderinami – lyderis gali būti charizmatiškas, tačiau ne transformacinis, o dėl konceptualių ir matavimo problemų kyla poreikis charizmą nagrinėti kaip savarankišką fenomeną (Antonakis ir kt., 2016).

Conger ir Kanungo (1987, 1998) įnešė reikšmingą indėlį į charizmatinės lyderystės tyrimus, sukurdami modelį, kuris išryškino specifinius lyderio elgesio aspektus, leidžiančius charizmai pasireikšti organizaciniame kontekste. Jų teorija rėmėsi prielaida, kad charizma nėra įgimta savybė, o priskyrimas, grindžiamas sekėjų suvokimu apie lyderio elgesį. Lyderio charizma suvokiama kaip pasekmė išskirtinio gebėjimo suformuluoti įkvėpiančią viziją, demonstruoti neįprastus veiksmus ir sukurti įspūdį, kad lyderis ir jo misija yra ypatingi (Conger ir Kanungo, 1994; Conger ir kt., 2000). Charizmatinės lyderystės esmė yra lyderio gebėjimas įgyti sekėjų pasitikėjimą ir lojalumą per suvokiamą elgesio išskirtinumą. Lyderiai, laikomi charizmatiškais, ne tik perduoda viziją, bet ir įkvepia sekėjus emociniu ir simboliniu lygmenimis, skatindami juos peržengti įprastą motyvaciją (Conger ir Kanungo, 1994) ir pasiekti aukštesnį įsipareigojimo lygį ir geresnius užduočių vykdymo rezultatus, nei būtų galima tikėtis įprastomis sąlygomis (Fogarty, 2010).

Vėlesni tyrėjai, apibrėždami charizmatinę lyderystę, išskyrė įvairias esmines savybes ir elgesio bruožus, kurie pabrėžia lyderio išskirtinumą ir gebėjimą įveikti sudėtingas situacijas, užmegzti emocinį ryšį su sekėjais ir įkvėpti juos veikti. Hollander ir Offerman (1990), kaip nurodo

Levine, Muenchen ir Brooks (2010), pridėjo dar daugiau gylio charizmos sąvokai jos savybes išskirdami į tris kategorijas: lyderio požiūrį ir elgesį, situacinius veiksmus bei stebėtojų suvokimą. Šis požiūris rodo, kad charizma nėra tik vidinė lyderio savybė, bet ir sekėjų interpretacijų bei aplinkybių rezultatas, o jos poveikis išryškėja tiek asmeniniu, tiek organizaciniu lygmeniu (Levine ir kt., 2010).

Charizmatiškos lyderystės pasekmės gali būti tiek teigiamos, tiek neigiamos, priklausomai nuo lyderio intencijų, vertybių ir jo veikimo konteksto (Klein ir Delegach, 2023). Charizmatiniai lyderiai išsiskiria iš kitų lyderių tuo, kaip jie geba pakeisti organizacijas ir jų narius. Charizmatinė lyderystė žengia žingsniu toliau nei empatija – tai gebėjimas susaistyti sekėjus ryšiu, kuris grindžiamas identifikacija su lyderiu ir paklusnumu jo autoritetui. Tokie lyderiai sugeba įtikinti savo sekėjus, kad kalba jų vardu, išreiškia jų mintis ir atliepia jų emocijas. Jie siekia patenkinti fundamentalius poreikius, sukuria dvasinio ir emocinio išsipildymo viziją, o sekėjų santykis su lyderiu tampa pagrįstas lojalumu ir vidiniu prisirišimu (Behr, 2021). Jie pasižymi gebėjimu suformuluoti tokią organizacijos ateities viziją, kuri įkvepia organizacijos narius įdėti nepaprastai daug pastangų ir pasiekti didesnius pasiekimus (House ir Howell, 1992). Tokie lyderiai dažnai formuluoja įkvepiančias organizacijos ateities vizijas, kurios ženkliai skiriasi nuo esamos padėties, tačiau yra įgyvendinamos ir patrauklios. Tačiau jie yra pasirengę prisiimti asmeninę riziką, aukotis ir veikti novatoriškai bei nestandartiškai, siekdami įgyvendinti savo vizijas, demonstruodami pasitikėjimą savimi, energingumą ir atkaklumą (Fogarty, 2010). Tokie lyderiai suvokiami kaip ypatingi ir pasižymintys savybėmis, kurių kiti lyderiai neturi. Šis suvokimas skatina sekėjus pasiekti aukštesnį įsipareigojimo lygį (Fogarty, 2010) ir aukštesnių tikslų ir rezultatų, nei jie patys tikėtusi pasiekti be lyderio įtakos (Ernst ir kt., 2022). Be to, charizmatinis lyderis literatūroje apibūdinamas kaip tas, kuris geba nukreipti sekėjų poreikius, vertybes ir prioritetus nuo asmeninių interesų link kolektyvinių tikslų, tokiu būdu skatindamas didesnę grupės solidarumą ir siekį realizuoti bendrus tikslus (House ir Howell, 1992; Howell ir Shamir, 2005) padidindami organizacijos narių pasitikėjimą vieni kitais bei bendrą darbo efektyvumą (Conger ir Kanungo, 1994). De Hoogh ir kt. (2005) atlikto empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad kuo labiau vadovas yra suvokiamas kaip charizmatiškas, tuo labiau pavaldiniai yra entuziastingi, įsitraukę ir pasiryžę aukotis dėl organizacijos. Charizmos poveikis ypač sustiprėja krizių metu, kuomet darbuotojai patiria emocinį nesaugumą. Antonakis (2021) pabrėžia, kad simbolinė charizmatinio lyderio komunikacija – įkvepiančios metaforos, aiški vizija, emocinė kalba – pandemijos metu sustiprino sekėjų pasitikėjimą, emocinę pusiausvyrą ir norą bendradarbiauti. Tai leidžia manyti, kad charizmatinė lyderystė daro poveikį darbuotojų emocinei gerovei ypač per krizės metu naudojamą komunikaciją. Apibendrinant anksčiau atliktus charizmatinės lyderystės tyrimus, lyderių,

pasižyminčių charizma, pavaldiniai yra labiau motyvuoti ir jaučiantys pasitenkinimą, o pačius lyderius tiek jų pavaldiniai, tiek vadovai vertina kaip efektyvesnius (House ir Howell, 1992).

Nepaisant teigiamų aspektų, charizmatinė lyderystė gali turėti ir neigiamų pasekmių, priklausomai nuo jų turinio asmens vertybių (Behr, 2021). Charizma suvokiama kaip svarbus organizacinės lyderystės komponentas, tačiau yra akcentuojama jos priklausomybė nuo lyderio moralinių vertybių (Popper, 2000). Teorinis charizmos „veidų“ skirtumas buvo pateiktas Howell (1988), kuris išskyrė „personalizuotus“ ir „socializuotus“ charizmatinius lyderius ir esminius jų bruožus (Popper, 2000). „Socializuota“ charizmatinė lyderystė pasižymi egalitariniu elgesiu, lyderiai orientuoti į kolektyvinį interesą ir suteikia sekėjams galimybės tobulėti, taip skatindami jų atsakomybę ir savarankiškumą, atsižvelgdami į jų teises ir jausmus. Tuo tarpu „personalizuota“ charizmatinė lyderystė grindžiama lyderio asmeninės galios poreikiu ir jos demonstravimu ir autoritariniu elgesiu, kitų išnaudojimu ir jų teisių ir jausmų nepaisymu (House ir Howell, 1992). Personalizuoti charizmatiniai lyderiai yra linkę naudoti manipuliaciją, iškreipdami sekėjų vertybes ir naudodamiesi jų pasitikėjimu (Fogarty, 2010). Howell ir Shamir (2005) akcentuoja, kad charizmatinės lyderystės santykis yra abipusis procesas, kuriame lyderio demonstruojami charizmatiški elgesio modeliai bei savybės yra glaudžiai susiję su sekėjų savęs suvokimu ir jų įsipareigojimu. Šie santykiai pasižymi tuo, kad lyderis ne tik motyvuoja sekėjus per vizijos ir emocinio ryšio kūrimą, bet ir gali riboti jų autonomiją, skatindamas veikti vadovaujantis lyderio vizija (Howell ir Shamir, 2005). Conger ir Kanungo (1994) atkreipia dėmesį, kad personalizuoti charizmatiniai lyderiai dažnai užkerta kelią diskusijoms ir alternatyviems požiūriams, taip susilpnindami darbuotojų savarankiškumą ir skatindami juos priimti lyderio sprendimus kaip galutinę tiesą. Tokia praktika formuoja darbuotojų priklausomybę nuo lyderio nurodymų ir mažina darbuotojų pasitikėjimą savo sugebėjimais ir gebėjimą kritiškai vertinti situaciją, organizacinius tikslus (Howell ir Shamir, 2005; Fogarty, 2010). Wegge, Jungbauer ir Shemla (2022) empiriniu tyrimu nustatė, kad charizmatiška lyderystė gali neigiamai veikti komandinį darbo atlikimą krizės metu, kai darbuotojai pasižymi aukštu savarankiškumo poreikiu (angl. self-direction value). Tokie darbuotojai gali nepriimti charizmatiško lyderio įtakos kaip tinkamos, nes jų vidinės vertybės kertasi su stipria emocine lyderio įtaka. Pasak Howell ir Shamir (2005), toks santykis, kai sekėjai jaučia, jog jų sėkmė priklauso tik nuo lyderio, gali būti pavojingas organizacijai, ypač jei lyderis orientuojasi į savo galios išlaikymą ir manipuliatyvų elgesį (Howell ir Shamir, 2005; Wegge ir kt., 2022). „Personalizuoto“ charizmatinio lyderio asmeninės galios poreikis ir galios akcentavimas, asmens polinkis į narcisizmą gali turėti įtakos lyderio neetiško ir destruktivaus elgesio apraiškomis, kurios gali sukelti destruktinius padarinius organizacijai (Fogarty, 2010), nes tokie lyderiai linkę pabrėžti savo autoritetą, nepaisant organizacijos struktūros ar organizacinių poreikių (House ir Howell, 1992). Taigi „personalizuoti“ lyderiai gali sukelti destruktinių padarinių, daryti

neigiamą įtaką organizacijos stabilumui, ypač jei jų elgesys yra nekontroliuojamas. Todėl charizmatiškos lyderystės įtaka organizacijoms priklauso ne tik nuo lyderio savybių, bet ir nuo organizacinės kultūros bei valdymo sistemų, kurios gali padėti maksimaliai išnaudoti teigiamas charizmos savybes ir sumažinti jos keliamą riziką (Howell ir Shamir, 2005).

Siekiant sumažinti galimą charizmatiško lyderio neigiamą poveikį organizacijose, siūloma įdiegti apsaugos priemones. Atskaitomybės struktūros, apimančios aiškias finansines ir sprendimų priėmimo ribas, direktorių valdybos priežiūra ir tikrinimo bei balansavimo sistema, padeda užtikrinti, kad lyderiai veiktų, atsižvelgdami į organizacijos ir jos narių interesus. Įdiegta paramos sistema, įskaitant asmeninius patikėtinius, mentorystės programas, mokymus bei profesinio ir asmeninio tobulėjimo galimybes, padeda palaikyti lyderio emocinę pusiausvyrą, skatindama jo gebėjimą tinkamai vadovauti. Galiausiai, lyderio atrankos procese svarbu prioritetą teikti socializuotiems charizmatiškiems lyderiams, orientuotiems į kolektyvinę gerovę ir egalitarinę organizacinę kultūrą (Fogarty, 2010). Šios priemonės leidžia suderinti charizmatiško lyderio stiprias savybes su organizacijos tikslais ir ilgalaikiu stabilumu.

Priešingai nei tradicinėse lyderystės teorijose, charizmatinės lyderystės teorijoje pabrėžiamas simboliškai paremtas lyderio elgesys (House ir Howell, 1992). Antonakis ir kt. (2011) charizmą apibrėžia kaip simbolinę įtaką, paremtą emocinėmis ir ideologinėmis prielaidomis, kuri pasireiškia per sekėjų priskyrimus lyderiui. Remiantis neocharizmatine perspektyva, charizma nėra tik ypatinga lyderio savybė, bet ir procesas, kurio metu lyderis naudoja verbalines ir neverbalines įtakos taktikas, stiprinančias viziją ir motyvuojančias sekėjus (Antonakis ir kt., 2011; Cherulnik ir kt., 2011). Efektyvi charizmatinė komunikacija, ypač per metaforas, istorijas ir kitus stilistinius elementus, reikalauja aukšto lygio semantinio mąstymo ir gebėjimo sudėtingą informaciją perteikti paprastai ir paveikiai. Tokios komunikacinės strategijos yra glaudžiai susijusios su lyderio kognityviniais gebėjimais ir vaidina svarbų vaidmenį formuojant sekėjų emocinį ryšį su lyderiu (Akstinaite, Jensen, Vlachos, Erne ir Antonakis, 2024). Antonakis ir kt. (2011) išskyrė 9 pagrindines verbalines ir 3 pagrindines neverbalines charizmatinių lyderių naudojamas taktikas apibrėždami jų daromą poveikį sekėjams (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Charizmatinės lyderystės taktikos

Taktika	Poveikis
<i>Verbalinė</i>	
Metaforos	Palengvina pranešimo suvokimą, sukelia emocijas, sustiprina simbolines reikšmes ir pagerina atmintį
Pasakojimai ir anekdotai	Padaro pranešimą lengvai suprantamą ir įsimenamą, skatina sekėjų identifikaciją su pasakojimo veikėjais
Moralinė tvirtybė	Parodo lyderio įsipareigojimą vertybėms, kurios rezonuoja su sekėjų moralinėmis nuostatomis, stiprina jų pasitikėjimą
Kolektyvinių jausmų dalijimasis	Skatina sekėjų identifikaciją, kai jų jausmai ir moralinės vertybės sutampa su lyderio vertybėmis, leidžia lyderiui būti laikomam grupės atstovu
Aukštų lūkesčių nustatymas	Padedą sekėjams siekti ambicingų tikslų, motyvuoja juos per lyderio pasitikėjimą jų gebėjimais
Iškomunikuotas pasitikėjimas, kad tikslai bus pasiekti	Skatina sekėjų tikėjimą savimi ir savo gebėjimais, didina jų saviveiksmingumą
Kontrastai	Padedą struktūruoti pranešimą, išryškinti pagrindines mintis ir fokusuoti dėmesį
Sąrašai	Sukuria išbaigtumo įspūdį, aiškiai struktūruoja pranešimą ir pagerina sekėjų informacijos apdorojimą
Retoriniai klausimai	Sukelia smalsumą, skatina sekėjus ieškoti atsakymų ar sprendimų, padidina jų įsitraukimą
<i>Neverbalinė</i>	
Kūno gestai, veido išraiška, balso tonas	Parodoma lyderio aistra, užtikrinamas palaikymas tam, kas yra sakoma, sustiprina pranešimo įsimintinumą

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Antonakis ir kt., 2011, p. 376-377.

2 lentelėje pateiktos Antonakis ir kt. (2011) išskirtos verbalinės taktikos, tokios kaip metaforos, anekdotai, retoriniai klausimai ir kt., papildant jas neverbalinėmis taktikomis (kūno gestais, veido išraiškomis ir balso tonu), pasak autorių, veikia kaip motyvaciniai katalizatoriai, padedantys sekėjams geriau suvokti pranešimą, didinant jų įsipareigojimą lyderio vizijai ir stiprinant emocinį ryšį su lyderiu (Antonakis ir kt., 2011).

Šiuolaikiniame pasaulyje, kur fizinis buvimas ir tiesioginis kontaktas yra ribotas, o virtualus bendravimas tapo neatsiejama organizacijų veiklos dalimi, charizmatiniai simboliai įgauna dar didesnę reikšmę (Antonakis, d'Adda, Weber ir Zehnder, 2022). Charizmatinio lyderio siunčiami signalai turi galios virtualiame bendravime kompensuoti fizinio buvimo trūkumą ir stiprinti ryšį su sekėjais (Ernst ir kt., 2022). Taip pat, atlikti tyrimai rodo, kad lyderių siunčiami charizmos signalai, perteikti vaizdo formatu, reikšmingai padidina darbuotojų darbo atliktį, palyginti su neutraliais vaizdo pranešimais (Nieken, 2023). Tokie elementai kaip metaforos ir istorijos ne tik sustiprina pranešimo emocinį poveikį, bet ir padeda sekėjams susieti savo asmeninius tikslus su organizacijos misija, o neverbaliniai elementai, tokie kaip balso tonas ar

išraiškingos veido mimikos, sustiprina lyderio pranešimo autentiškumą ir patikimumą net ir virtualioje erdvėje (Antonakis ir kt., 2022). Charizmatinė lyderystės komunikacija, ypač sudaryta iš trijų esminių komponentų – vizijos perteikimo (angl. *envisioning*), energijos skleidimo (angl. *energizing*) ir rūpesčio bei palaikymo demonstravimo (angl. *enabling*) – turi stiprų poveikį darbuotojų reakcijoms pokyčių metu. Tokia komunikacija padeda lyderiams ne tik aiškiai iškomunikuoti pokyčių tikslus, bet ir užtikrinti, kad darbuotojai jaustųsi įtraukti, palaikomi ir motyvuoti, net kai sąlygos yra neapibrėžtos ar virtualios (Men, Yue ir Liu, 2020). Virtualioje erdvėje šių signalų taikymas gali padėti lyderiams įveikti nuotolinio darbo iššūkius, užtikrinant aiškesnę bendravimą ir stipresnę komandos įsitraukimą (Ernst ir kt., 2022).

Charizma dažnai suvokiama kaip įgimta savybė. Pavyzdžiui, Popper (2000) pabrėžia, kad charizma kyla iš vidinių psichologinių procesų, tokių kaip motyvacija vadovauti ir gebėjimas formuoti ryšį su sekėjais, pagrįstas vaikystės patirtimi ir prisirišimo teorija. Nors charizmos signalizavimas reikalauja aukšto lygio kognityvinių gebėjimų ir dažnai yra susijęs su įgimtu intelektu (Akstinaite ir kt. 2024), tyrimai taip pat rodo, kad ji gali būti išmokstama per struktūruotus mokymus ir sąmoningą praktiką (Verčič ir Verčič, 2010). Antonakis ir kt. (2011) pabrėžia, kad charizmatinės lyderystės įgūdžiai, tokie kaip įtaigi komunikacija, kūno kalbos naudojimas ir emocinis įsitraukimas, ugdomi taikant specifines taktikas, įskaitant metaforų, istorijų, moralinio įsitikinimo ir neverbalinės komunikacijos naudojimą. Šie metodai pagerina lyderio suvokimą, didina sekėjų pasitenkinimą, pasitikėjimą ir įsitraukimą, taip pat prisideda prie organizacijos veiklos rezultatų gerinimo. Taigi, charizma yra gebėjimas, kurį galima sistemingai vystyti, siekiant asmeninės ir organizacinės sėkmės (Antonakis ir kt., 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad charizma yra socialinio poveikio fenomenas, kuris tiek sociologiniu, tiek psichologiniu požiūriu išliko viena pagrindinių temų lyderystės teorijoje. Nuo Weberio apibrėžimo, kuris pabrėžė charizmos svarbą krizinių situacijų metu, iki modernių Antonakis ir kt. (2011) tyrimų, charizma evoliucionavo nuo išskirtinės asmeninės savybės iki lyderio ir sekėjų santykio, paremto emociniu ir simboliniu ryšiu. Šiuolaikiniuose tyrimuose charizma vertinama kaip ne tik įgimta, bet ir išmokstama savybė, kurią galima ugdyti pasitelkus struktūrizuotus mokymus. Antonakis ir kt. (2011) išskirtos verbalinės (pvz., metaforos, istorijos, moralinė tvirtybė) ir neverbalinės taktikos (gestai, balso tonas) padeda lyderiams kurti motyvuojančią ir įkvepiančią komunikaciją ir leidžia efektyviai mobilizuoti sekėjus bendraujant tiek fiziškai, tiek virtualiai. Kaip pažymi Fischer, Hambrick, Sajons ir Van Quaquebeke (2023), lyderystės esmė slypi konkrečiuose veiksmuose ir sprendimuose, kuriuos priima lyderis. Tokiu požiūriu charizmatiško lyderio įtaka darbuotojams pasireiškia per aiškiai matomą elgesį – įkvepiančius sprendimus, emocinius signalus ir strateginius pasirinkimus, kurie mobilizuoja sekėjus siekti organizacinių tikslų. Tai sutampa su charizmos samprata, kuri pabrėžia lyderio

gebėjimą įkvėpti, telkti ir motyvuoti sekėjus per savo elgesį ir perteikiamą viziją (Fischer ir kt., 2023). Tačiau kartu su teigiamu poveikiu charizma turi ir „tamsiąją pusę“ – personalizuota charizma, siejama su manipuliatyviu ir autoritariniu elgesiu, gali sukelti destruktivių pasekmių organizacijai (Howell ir Shamir, 2005). Charizma yra itin svarbi šiuolaikiniuose hibridiniuose darbo modeliuose, kur jos naudojimas ne tik užtikrina aiškų lyderio pranešimo suvokimą, bet ir didina sekėjų pasitikėjimą, įsitraukimą bei įsipareigojimą organizacijos tikslams.

1.1.2. Lyderio charizmos matavimo instrumentų analizė

Lyderio charizma dažnai apibrėžiama ne tik objektyviai matomais veiksmais, bet ir subjektyviu sekėjų suvokimu apie lyderio įtaką, viziją bei elgesį, todėl patikimų matavimo instrumentų svarba yra akivaizdi (Conger ir Kanungo, 1994). Nepaisant to, kad vis dar kyla neaiškumų, kaip apibūdinti, apibrėžti ir charakterizuoti charizmatinę lyderystę (Antonakis ir kt., 2016; Sy, Horton ir Riggio, 2018), siekiant suprasti lyderio charizmos poveikį organizaciniam procesams bei užtikrinti tyrimų rezultatų patikimumą ir išvengti šališkų interpretacijų, yra svarbus tikslų matavimo priemonių naudojimas (Van Knippenberg ir Sitkin, 2013). Ankstyvieji tyrimai daugiausia dėmesio skyrė charizmos poveikio aprašymui, tačiau vėlesni matavimo metodai, tokie kaip Multifaktorinis lyderystės klausimynas (MLQ), susidūrė su teorinio aiškumo ir validumo iššūkiais (Van Knippenberg ir Sitkin, 2013). Šiuolaikiniai tyrimai, pavyzdžiui, Sy ir kt. (2018), akcentuoja, kad charizmatinė lyderystė yra sudėtingas daugialypis konstruktas, kuriam suprasti būtina integruoti emocijų, elgesio ir kitų komponentų matavimą. Todėl yra tikslinga aptarti charizmatinės lyderystės matavimo instrumentus, jų taikymo ribotumus ir galimybes, siekiant užtikrinti nuoseklų ir patikimą charizmos poveikio supratimą bei matavimą (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Charizmatinės lyderystės matavimo instrumentai

Pavadinimas	Apibūdinimas	Autoriai
Multifaktorinis lyderystės klausimynas (angl. <i>The Multidimensional Leadership Questionnaire</i> (MLQ))	9 skalės. 5 skalės skirtos matuoti transformacinei lyderystei, 3 skalės – sandėrinei lyderystei, 1 skalė – laisvos valios lyderystei	Bass ir Avolio 1985;1994
Charizmatinės lyderystės skalė (Conger-Kanungo scale of <i>charismatic leadership</i> (C-K))	25 teiginiai, 6 subskalės: strateginė vizija ir jos pateikimas, jautrumas aplinka, netradicinis elgesys, asmeninės rizikos prisiėmimas, jautrumas narių poreikiams, nesilaikymas <i>status quo</i> .	Conger ir Kanungo, 1998
Romantinės lyderystės skalė (angl. <i>Romance of Leadership Scale</i>)	9 teiginiai	Meindl ir Ehrlich, 1988
Sekėjų skalė (angl. <i>Followership scale</i>)	20 teiginių	Kelley, 1992

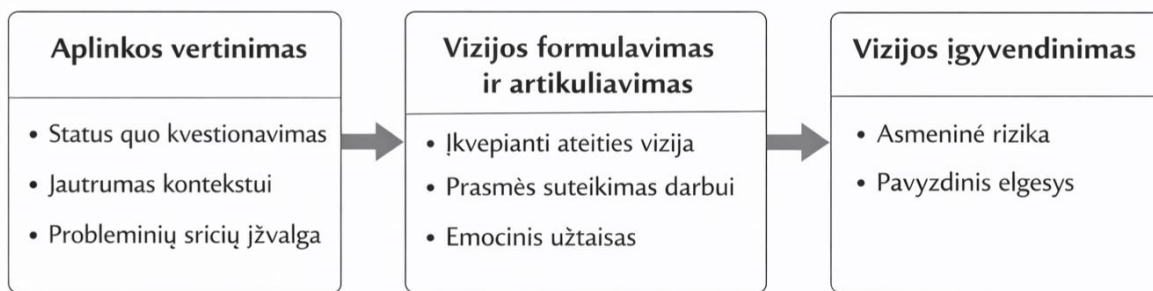
Šaltinis: sudaryta autorės.

Ankstyvieji organizaciniai darbai apie charizmatišką lyderystę siekė identifikuoti charizmatiškus lyderius pagal jų poveikį ir tam buvo pradėti kurti klausimynai, skirti charizmai matuoti (Sy ir Riggio, 2018). Charizmatinės ir transformacinės lyderystės tyrimuose daugiausia dėmesio buvo skirta Bass (1985) ir House (1977) modeliams, tačiau jie turi trūkumų (Conger ir Kanungo, 1994). Bass (1985) Multifaktorinis lyderystės klausimynas (MLQ) yra plačiai naudojamas transformacinei lyderystei vertinti ir laikomas patikimu darbo efektyvumo prognozavimo įrankiu (Levine ir kt., 2010). Tačiau yra pritaikomas ir charizmatinei lyderystei tirti, nes būtent charizma, pasak Bass (1985) yra transformacinės lyderystės esmė, kuri suteikia lyderystei emocinį komponentą (Antonakis ir kt., 2016). Tačiau tyrimai atskleidė, kad MLQ skalė neatsižvelgia į moderuojančius veiksnius, tokius kaip lyderystės lygis ar organizacinė aplinka, o tarp poskalių pastebimas didelis tarpusavio koreliacijų lygis. Be to, MLQ buvo sukurtas siekiant įvertinti respondento lyderystės stilių, o ne analizuoti tas lyderystės savybes, kurias darbuotojas gali laikyti patraukliomis ar motyvuojančiomis. Dėl to ši skalė iš esmės nėra tinkama išsamiai charizmos savybių matavimui (Levine, 2010). Tuo tarpu House (1977) teorija buvo išbandyta analizuojant nacionalinius politinius lyderius, o ne organizacijų lyderius. Formuluočių neaiškumas ir reiškinių sudėtingumas iškėlė poreikį nustatyti specifinius charizmatinių lyderių elgsenos bruožus ir sukurti patikimus jų matavimo įrankius (Conger ir Kanungo, 1994).

Conger ir Kanungo akcentavo poreikį empiriškai matuoti charizmatinės lyderystės poveikį todėl sukūrė modelį, kuris akcentuoja lyderio elgesį, kurį sekėjai suvokia kaip charizmą. Charizmatiniai lyderiai išsiskiria gebėjimu formuluoti įkvepiančią viziją ir kurti įspūdį, kad jų misija yra ypatinga. Jų sekimas grindžiamas ne tik oficialia valdžia, bet ir išskirtinumo suvokimu (Conger ir Kanungo, 1994). Remdamiesi ankstesniais tyrimais ir literatūros analize, Conger ir Kanungo iš pradžių sukūrė 49 elementų skalę charizmai matuoti, vėliau skalė buvo sumažinta iki 25 elementų, nes autoriai nustatė, kad 24 elementai buvo dviprasmiški, pasikartojantys arba neturėjo diskriminacinės galios, galiausiai skalė buvo sumažinta iki 20 elementų (Levine ir kt., 2010). Autorių modelis grindžiamas prielaida, kad charizmatinės lyderystės matavimai turi būti grindžiami sekėjų suvokimu apie konkrečius lyderio elgesio bruožus. Modelis identifikuoja lyderio elgsenos komponentus trijuose lyderystės proceso etapuose, per kuriuos atskleidžiama charizmatinė lyderystė organizacijoje (žr. 1 paveikslą).

1 paveikslas

Charizmatinės lyderystės raidos procesas organizacijoje



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Conger ir Kanungo (1994), p. 442-443.

Pirmajame, aplinkos vertinimo, etape lyderis suvokiamas kaip siekiantis keisti *status quo*, jautrus organizacijos aplinkos galimybėms, apribojimams ir darbuotojų poreikiams. Antrajame, vizijos formulavimo, etape charizmatinė lyderystė pasireiškia gebėjimu sukurti idealizuotą ateities viziją ir ją įkvepiančiai perteikti sekėjams. Trečiajame, įgyvendinimo, etape lyderio elgesys interpretuojamas kaip pavyzdinis, reikalaujantis asmeninės rizikos ir pasiaukojimo, kas sustiprina sekėjų suvokimą apie lyderio išskirtinumą ir charizmą (Conger ir Kanungo, 1994).

Kelley (1992) sukūrė Sekėjų skalę (angl. Followership Scale), remdamasis sekėjų ir lyderių pateikta informacija. Ši 20 elementų skalė buvo sukurta siekiant padėti asmenims geriau suprasti savo lyderystės tipą ir išryškinti jų, kaip sekėjų, stipriąsias savybes. Kadangi dauguma žmonių dažniausiai atlieka sekėjo vaidmenį, sėkmingam šio vaidmens įgyvendinimui būtina suprasti savo veiklos stilių (Levine ir kt., 2010).

Lyderystės romantikos skalė (angl. Romance of Leadership Scale), sukurta Meindl ir Ehrlich (1988), yra devynių elementų matavimo priemonė, skirta įvertinti dalyvių požiūrį į lyderystės svarbą organizacijai ir tai, kaip lyderystė suvokiama bei konstruojama. Skalės rezultatai atskleidžia, kaip organizacijos nariai suvokia savo lyderius ir kiek jie yra motyvuojami lyderių. Tyrimai, pasitelkę šią skalę, parodė, kad charizmatiško lyderio buvimas padidina pavaldinių priklausomybę nuo lyderio (Levine ir kt., 2010).

Dažniausiai lyderio charizmos vertinimui naudojami tokie instrumentai kaip Multifaktorinis lyderystės klausimynas (MLQ) ir Conger-Kanungo charizmatinės lyderystės skalė (Verčič ir Verčič, 2011). Nors šie instrumentai padėjo pagrindą charizmatinės lyderystės tyrimams, jie taip pat sulaukė kritikos dėl riboto gebėjimo detaliam paaiškinti priežastinius ryšius tarp charizmatiškų lyderio savybių ir jų poveikio (Antonakis ir kt., 2016). Vis dar trūksta išsamaus modelio, kuris aiškiai apibrėžtų, kaip charizmos komponentai veikia kartu, todėl kyla abejonių, ar jie sudaro vieningą konstrukta, ar yra tik vertingų lyderio bruožų rinkinys (Sy ir Riggio, 2018).

Nepaisant šių ribotumų, Conger ir Kanungo charizmatinės lyderystės skalė yra vienas labiausiai pritaikomų ir empiriškai patikrintų instrumentų, siekiant įvertinti charizmatinio lyderio elgesį organizacijų kontekste.

1.2. Lyderio autentiškumo koncepcija, pasekmės ir matavimo galimybės

1.2.1. Lyderio autentiškumo samprata ir pasekmės organizaciniame kontekste

Autentiška lyderystė yra laikoma pamatine pozityvių lyderystės formų koncepcija (Nelson ir kt., 2014). Šios koncepcijos samprata kyla iš senovės Graikijos filosofijos, kurioje „pažinti save“ („know thyself“) buvo pagrindinis moralinis principas, įrašytas Delfų Apolono šventykloje (Gardner, Cogliser, Davis ir Dickens, 2011). Aristotelis pirmasis pabrėžė eudaimonijos sąvoką – žmogaus tikrosios paskirties ir gerovės siekį, kurį lemia savęs realizacija ir dorybių praktika (Shamir ir Eilam, 2005). Modernioji autentiškumo koncepcija pradėjo formuotis XX a. viduryje, kai pozityviosios psichologijos atstovai pabrėžė tikrojo „aš“ paieškas ir savirealizacijos svarbą, siejant autentiškumą su veikimu pagal tikruosius jausmus ir vertybes (Gardner, Avolio, Luthans, May ir Walumbwa, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ir Peterson, 2008), o XX a. pabaigoje ir XXI a. pradžioje, kai pasirodė vis daugiau įrodymų, kad lyderystė, grindžiama autentiškumu, yra būtina siekiant etiško ir tvaraus organizacijų veikimo (Walumbwa ir kt., 2008), ji pradėjo plėtotis. Ši lyderystės forma atsirado kaip atsakas į korporatyvinio pasaulio etikos krizes ir reikalavimus, kad lyderiai būtų skaidrūs, sąžiningi ir jų elgesys grindžiamas vertybėmis (May, Chan, Hodges, Avolio, 2003). Pasak George (2003), kaip nurodo Avolio ir kt. (2004), autentiški lyderiai nuoširdžiai siekia tarnauti kitiems per savo lyderystę.

Luthans ir Avolio (2003) pirmieji iškėlė autentiškos lyderystės modelį, apibūdindami ją kaip socialinio poveikio procesą, kuris remiasi teigiamomis psichologinėmis galimybėmis ir stipriu etiniu pagrindu. Autoriai apibūdina autentišką lyderystę kaip teigiamą konstruktą ir priskiria tokias savybes kaip nuoširdumas, patikimumas ir tikrumas. Autentiški lyderiai, pasak autorių, priešingai nei charizmatiniai lyderiai, nebūtinai nuolat išsiskiria iš kitų, tačiau imasi veiksmų, kai to reikia (May ir kt., 2003). Avolio ir Gardner (2005) išsamiau apibrėžė autentišką lyderystę kaip lyderio elgesio modelį, kuris remiasi ir skatina teigiamas psichologines galimybes bei teigiamą etinį klimatą, siekiant skatinti savimone, vidinę moralinę perspektyvą, subalansuotą informacijos apdorojimą ir santykių skaidrumą.

Remdamiesi istorine literatūra, Kernis ir Goldman (2006) pateikė autentiškumo apibrėžimą, susidedantį iš keturių tarpusavyje susijusių, tačiau savarankiškų komponentų:

1. *Savimonė* – tai gebėjimas suvokti savo jausmus, motyvus ir elgesio aspektus.
2. *Nešališkas apdorojimas* – gebėjimas objektyviai vertinti tiek teigiamus, tiek neigiamus savęs aspektus, vengiant iškreiptų interpretacijų.

3. *Elgesys* – veiksmai, atitinkantys vidines vertybes ir įsitikinimus.

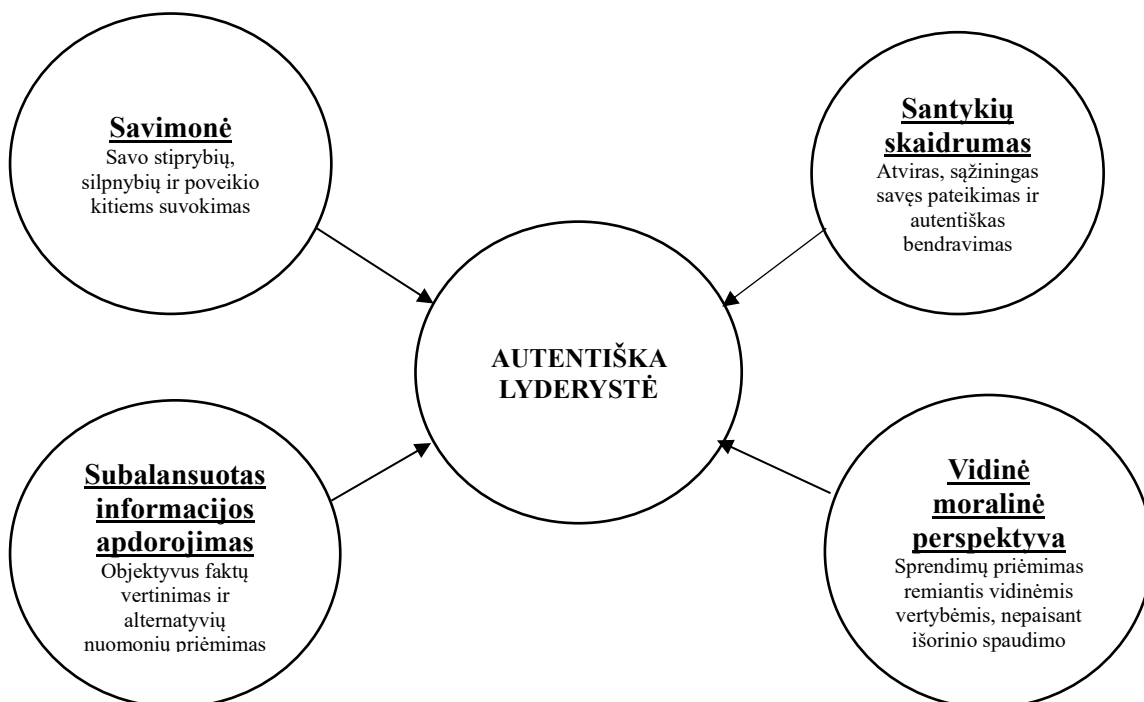
4. *Santykių orientacija* – atvirumo ir nuoširdumo siekis santykiuose su kitais, leidžiantis atskleisti tikrąją savastį.

Ši Kernis ir Goldman (2006) autentiškumo samprata tapo teoriniu pagrindu kelioms autentiškos lyderystės teorijoms (Gardner ir kt., 2011). Autentiškos lyderystės modeliai, sukurti Ilies, Morgeson ir Nahrgang (2005) bei Avolio ir kt. (2004), pabrėžia autentiškumo elementus ir jų poveikį lyderių bei pasekėjų eudaimoninei gerovei. Abu modeliai remiasi Kernis ir Goldman (2006) idėjomis apie savimone, santykių skaidrumą, subalansuotą informacijos apdorojimą ir autentišką elgesį, tačiau jie šiek tiek skiriasi savo pritaikymu. Avolio ir kt. (2004) akcentuoja lyderių gebėjimą veikti pagal savo vertybes ir įsitikinimus bei kurti pasitikėjimu grįstus santykius, o Ilies ir kt. (2005) įtraukia papildomus gerovės komponentus, tokius kaip asmeninė išraiška ir saviveiksmingumas.

Walumbwa ir kt. (2008), taip pat remdamiesi Kernis ir Goldman modeliu, aprašė pagrindinius faktorius, lemiančius autentišką lyderystę, ir sukūrė keturių dimensijų autentiškos lyderystės modelį (žr. 2 paveikslą). Modelis apima savimone, santykių skaidrumą, subalansuotą informacijos apdorojimą ir vidinę moralinę perspektyvą. Šios dimensijos kartu atspindi lyderio gebėjimą suvokti save, sąžiningai save pateikti kitiems, objektyviai vertinti informaciją bei priimti sprendimus remiantis vidinėmis vertybėmis, nepriklausomai nuo išorinio spaudimo.

2 paveikslas

Autentiškos lyderystės keturių dimensijų modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Shamir ir Eilam (2005) papildė autentiškos lyderystės sampratą akcentuodami gyvenimo istorijų svarbą. Jų pateikta autentiškos lyderystės samprata yra grindžiama lyderio gebėjimu išreikšti savo asmenines vertybės, įsitikinimus ir tapatybę per lyderystės veiklą. Autentiškas lyderis yra tas, kuris veikia remdamasis vidine savivoka, aiškiu savęs suvokimu ir stipria vertybių sistema. Ši lyderystė išsiskiria savo dėmesiu saviugdai, gyvenimo istorijų kūrimui ir jų integracijai į lyderio tapatybę. Gyvenimo istorijos tampa esminiu autentiško lyderio ugdymo elementu. Jos gali suteikti prasmės sistemą, kuria lyderiai grindžia savo veiksmus. Tai apima savęs pažinimo, aiškių vertybių išgryninimą, kurie yra išryškinami per asmeninius pasakojimus ir patyrimus.

Pasak Shamir ir Eilam (2005), autentiškos lyderystės samprata turi apimti autentišką lyderį kaip komponentą, todėl svarbu yra apsibrėžti, kas yra tas autentiškas lyderis. Jie išskyrė 4 pagrindinius autentiško lyderio bruožus, kurie juos išskiria iš kitų lyderių:

1. *Autentiški lyderiai nesuvaidina savo lyderystės.* Autentiški lyderiai būna savimi, o ne prisitaiko prie kitų lūkesčių;

2. *Autentiški lyderiai neprisiima lyderystės vaidmens ar nevykdo lyderystės veiklos dėl statuso, garbės ar kitokio asmeninio atlygio.* Autentiški lyderiai vadovauja iš įsitikinimo, siekdami įgyvendinti vertybėmis pagrįstą misiją, ir yra motyvuoti eudaimoniškai, todėl siekia ne tik savirealizacijos, bet ir prisidėti prie didesnio gėrio kūrimo.

3. *Autentiški lyderiai yra originalūs, o ne kopijos.* Autentiški lyderiai savo vertybes ir įsitikinimus formuoja per asmeninę patirtį ir refleksiją, paversdami juos giliai įsišaknijusiomis asmeninėmis tiesomis, o ne socialiai primestomis normomis ar imitacija.

4. *Autentiški lyderiai yra tokie, kurių veiksmai grindžiami jų vertybėmis ir įsitikinimais.* Autentiški lyderiai pasižymi nuoseklumu ir vientisumu, nes jų žodžiai, įsitikinimai ir veiksmai yra nuosekliai suderinti su jų vertybėmis, o jų motyvacija kyla ne iš išorinių interesų, bet iš asmeninio įsitikinimo.

George ir Sims (2007) autentiškos lyderystės modelis, apimantis penkias dimensijas – tikslų siekimą su aistra, tvirtų vertybių laikymąsi, vadovavimą iš širdies, ilgalaikių santykių kūrimą ir savidisciplinos demonstravimą - išsamiai perteikia praktinį autentiškos lyderystės supratimą (Sewell, 2024). Nors terminai skiriasi, modelio dimensijos gerai suderinamos su Kernis ir Goldman (2006) mokslinėmis autentiškumo koncepcijomis, tokiomis kaip santykių orientacija ir autentiškas elgesys, taip jungiant praktinį ir teorinį autentiškos lyderystės požiūrius (Gardner ir kt., 2011).

Whitehead (2009) apibrėžia autentišką lyderystę kaip koncepciją, apimančią tris pagrindinius elementus: 1) savimone, kitų suvokimą ir nuolatinį tobulėjimą, 2) pasitikėjimo kūrimą, paremtą tvirtu etiniu pagrindu, 3) įsipareigojimą organizacijos sėkmei, grindžiamą

socialinėmis vertybėmis. Nors šis požiūris šiek tiek skiriasi nuo ankstesnių, jis išlaiko svarbius sutapimus su kitais autentiškos lyderystės modeliais (Gardner ir kt., 2011).

Nors klasikinė autentiškos lyderystės samprata ilgą laiką buvo grindžiama keturiais pagrindiniais komponentais – savimone, santykių skaidrumu, subalansuotu informacijos apdorojimu ir vidine moraline perspektyva (Walumbwa ir kt., 2008), naujesni tyrimai siūlo platesnį ir gilesnį šio konstrukto supratimą. Almutairi, Timmins, Wise, Stokes, Alharbi (2025) konceptualinė analizė parodė, kad autentiška lyderystė apima ne tik tradicines kognityvines ir moralines dimensijas, bet ir papildomus bruožus – rūpestingumą, etinę drąsą ir dalijimąsi sprendimų priėmimu, kurie sustiprina lyderio gebėjimą kurti pasitikėjimu ir atvirumu grįstus santykius. Be to, tyrime aiškiai išskirtos dvejopos autentiškos lyderystės prielaidos: asmeninės, susijusios su lyderio autentiškumu, psichologinėmis galiomis ir gyvenimo patirtimis, ir organizacinės, apimančios lyderystės ugdymo galimybes bei palaikančią, etišką darbo aplinką. Tokios įžvalgos patvirtina, kad autentiška lyderystė nėra vien individualus lyderio bruožas – jos raiška priklauso nuo platesnio organizacinio konteksto, kuris sudaro prielaidas skaidriems, etiškiems ir psichologiškai saugiems santykiams formuotis (Almutairi ir kt., 2025). Šis išplėstas požiūris papildo ankstesnius modelius ir padeda geriau paaiškinti mechanizmus, per kuriuos autentiški lyderiai veikia darbuotojų emocinę gerovę ir darbo rezultatus.

Autentiškos lyderystės apibrėžimo raida parodo, kaip ši koncepcija evoliucionavo nuo filosofinio savęs pažinimo principo iki šiuolaikinio lyderystės modelio. Nors nėra vieno visuotinai priimto autentiškos lyderystės apibrėžimo, tačiau galima išskirti tam tikrus bendrus elementus (Shamir ir Eilam, 2005). Autentiškos lyderystės pagrindą sudaro teigiamos savybės (Nelson ir kt., 2014). Autentiški lyderiai vaizduojami kaip turintys savęs pažinimo gebėjimų ir aiškią asmeninę poziciją, atspindinčią jų vertybes ir įsitikinimus. Jie taip pat yra laikomi stipriai identifikuojančiais save su lyderio vaidmeniu, išreiškiančiais save per šį vaidmenį ir veikiančiais pagal savo vertybės bei įsitikinimus (Shamir ir Eilam, 2005). Šis lyderystės modelis ne tik pabrėžia lyderio asmenines savybes, bet ir santykių su pasekėjais svarbą, siekiant etiškos lyderystės.

Autentiškos lyderystės pasekmės yra daugialypės ir apima tiek asmens, tiek organizacinį lygmenį. Iš esmės jos siejasi su darbuotojų gerove ir pasitenkinimu, teigiama darbo aplinka bei geresniais veiklos rezultatais ir saugumu (Almutairi ir kt., 2025). Autentiškos lyderystės poveikis organizacijoms ir jų nariams plačiai analizuojamas moksliniuose tyrimuose, nes šis lyderystės stilius daro tiesioginį ir reikšmingą poveikį savo pasekėjams (Walumbwa ir kt., 2008). Tyrimai parodo autentiškos lyderystės svarbą ne tik individualiame, bet ir kolektyviniame lygmenyje, akcentuodami pasitikėjimo kūrimą bei pozityvų psichologinį klimatą tarp pasekėjų (Walumbwa ir kt., 2008). Svarbu pažymėti, kad lyderystė nėra vien tik lyderio veikla – ji visada apima lyderio ir pasekėjų santykius (Howell ir Shamir, 2005). Autentiški lyderiai, per skaidrius ir pasitikėjimu

grįstus santykius, sukuria sąlygas, kurios skatina ne tik organizacijos sėkmę, bet ir pasekėjų psichologinę gerovę. Tai patvirtina ir Nelson ir kolegų (2014) apžvelgti tyrimai, rodantys, kad autentiška lyderystė reikšmingai prisideda prie darbuotojų psichologinės gerovės gerinimo.

Autentiški lyderiai, veikdami pagal savo vidines vertybes ir skaidriai bendraudami su darbuotojais, sukuria palankią emocinę aplinką organizacijoje, kurioje darbuotojai jaučiasi suprasti, palaikomi ir vertinami. Autentiški lyderiai daro įtaką savo sekėjams per pozityvų modeliavimą ir palaikydami savireguliaciją, kas lemia aukštesnį sekėjų įsitraukimo, gerovės ir darbo rezultatyvumo lygį (Gardner ir kt., 2005). Ilies ir kt. (2005) akcentuoja, kad autentiška lyderystė prisideda prie lyderių ir jų pasekėjų eudaimoninės gerovės, skatinančios asmenybės vystymąsi ir savirealizaciją. Michie ir Gooty (2005) pabrėžia, kad teigiamos emocijos, tokios kaip dėkingumas ar rūpestis kitais, padeda autentiškiems lyderiams stiprinti emocinį ryšį su darbuotojais, o tai motyvuoja juos siekti organizacinių tikslų. Skaidrus ir atviras bendravimas, kaip esminis autentiškos lyderystės bruožas, stiprina emocinę atmosferą, nes per tokį bendravimą kuriami pasitikėjimu grįsti santykiai su darbuotojais (Avolio ir Gardner 2005). Tokie santykiai ne tik skatina darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą, bet ir padeda sumažinti įtampą bei konfliktus organizacijoje. Be to, skaidri komunikacija suteikia darbuotojams aiškumą dėl organizacijos tikslų ir jų vaidmens juos įgyvendinant (Shamir ir Eilam, 2005), o tai stiprina jų emocinį saugumą ir bendrą gerovę (Ilies ir kt., 2005).

Autentiški lyderiai, kurie veikia pagal aiškias vertybes ir sąžiningai bendrauja su darbuotojais, skatina pasitikėjimą, kuris yra esminis darbo efektyvumo komponentas. Pasitikėjimu grįsti santykiai didina darbuotojų norą bendradarbiauti, dalintis idėjomis ir siekti aukštesnių rezultatų. Be to, pasitikėjimas mažina darbuotojų baimę prisiimti atsakomybę ar išreikšti savo nuomonę, o tai skatina greitesnį ir efektyvesnį užduočių atlikimą (Avolio ir Gardner, 2005). Avolio, Luthans ir Walumbwa (2004) pabrėžia, kad autentiški lyderiai, skatinantys darbuotojus remtis savo stiprybėmis ir siekti asmeninės savirealizacijos, padeda darbuotojams geriau prisitaikyti prie darbo reikalavimų ir greičiau įgyvendinti užduotis. Tuo tarpu Shamir ir Eilam (2005) pažymi, kad darbuotojai, kuriems lyderiai aiškiai perteikia užduočių esmę ir tikslus, dirba efektyviau, nes jų veikla yra aiškiai orientuota ir sutelkta.

Autentiška lyderystė turi ilgalaikį poveikį organizacinei kultūrai. Autentiški lyderiai, skatindami savo pasekėjus sekti jų pavyzdžiu, prisideda prie kolektyvinės autentiškos kultūros kūrimo, kuri remiasi skaidrumu, pasitikėjimu ir atvirumu. Tokia kultūra skatina inovacijas ir efektyvų bendradarbiavimą tarp organizacijos narių (Avolio ir kt., 2004). Tačiau autentiškumo poveikis nėra vienareikšmiškai pozityvus.

Autentiška lyderystė stiprina darbo efektyvumą ir užduočių atlikimo kokybę per pasitikėjimo kūrimą, aiškų tikslų nustatymą, emocinę paramą ir darbuotojų įsitraukimo skatinimą.

Autentiški lyderiai ne tik motyvuoja darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų, bet ir sukuria aplinką, kurioje darbuotojai gali dirbti efektyviau, produktyviau ir kūrybiškiau.

1.2.2. Lyderio autentiškumo matavimo instrumentai: privalumai ir iššūkiai

Schriesheim ir Cogliser (2010) teigimu, tikslios lyderystės matavimo priemonės yra būtinos ne tik teorinių tyrimų kontekste, bet ir praktiniam organizacijų lyderių vertinimui. Tačiau autentiškos lyderystės, kaip koncepto, operacionalizavimas yra sudėtingas dėl jos multidimensinio pobūdžio, apimančio savimone, santykių skaidrumą, subalansuotą informacijos apdorojimą ir vidinę moralinę perspektyvą (Walumbwa ir kt., 2008). Kaip pastebi Neider ir Schriesheim (2011), vienas iš pagrindinių iššūkių yra sukurti priemones, kurios ne tik atspindėtų autentiškos lyderystės dimensijas, bet ir atskirtų jas nuo kitų lyderystės stilių, tokių kaip transformacinė ar charizmatiška lyderystė. Be to, problemų kelia nevieninga autentiškumo samprata, instrumentų šališkumas ir ribotas jų pritaikomumas skirtinguose kontekstuose (Neider ir Schriesheim, 2011). Todėl yra tikslinga aptarti pagrindinius autentiškos lyderystės matavimo instrumentus (žr. 4 lentelę), atkreipiant dėmesį jų pranašumus, trūkumus ir naudojimo kontekstus.

4 lentelė

Autentiškos lyderystės matavimo instrumentai

Pavadinimas	Apibūdinimas	Autoriai
Lyderio autentiškumo skalė (angl. <i>Leader Authenticity Scale, LAS</i>)	32 teiginiai	Henderson ir Hoy, 1983
Autentiškumo inventoriųs (angl. <i>Authenticity Inventory, AI:3</i>)	45 teiginiai, 4 subskalės (savęs suvokimas, nešališkas apdorojimas, elgesys, orientacija į santykius).	Kernis ir Goldman, 2005; 2006
Lyderio autentiškumo vystymo skalė (angl. <i>Leader authenticity development scale</i>)	17 teiginių, 3 subskalės (savidisdisciplina ir etikos standartai, teigiamų santykių užmezgimas, aistra tikslui)	Tate, 2008
Autentiškos lyderystės klausimynas (angl. <i>Authentic Leadership Questionnaire, ALQ</i>)	16 teiginių, 4 subskalės (savęs suvokimas, santykių skaidrumas, vidinė moralinė perspektyva, subalansuotas apdorojimas).	Walumbwa ir kt., 2008
Autentiškos lyderystės inventoriųs (angl. <i>Authentic Leadership Inventory, ALI</i>)	14 teiginių, 4 subskalės (savęs suvokimas, santykių skaidrumas, vidinė moralinė perspektyva, subalansuotas apdorojimas).	Neider ir Schriesheim, 2011

Šaltinis: sudaryta autorės.

Henderson ir Hoy (1983) sukūrė instrumentą, skirtą matuoti lyderio autentiškumą remiantis pavaldinių suvokimu (lyderio autentiškumo skalė (LAS)). Ši skalė buvo sukurta siekiant

operatyviai įvertinti tris pagrindinius autentiškos lyderystės aspektus: asmenybės, o ne vaidmens prisiėmimą, manipuliacijos vengimą, atsakomybės prisiėmimą. LAS padėjo pagrindą vėlesnėms autentiškumo matavimo priemonėms, tačiau ji buvo kritikuojama dėl siauros perspektyvos ir ribotumo vertinant dinamišką lyderio santykį su sekėjais (Walumbwa ir kt., 2008).

Kernis ir Goldman (2006) sukūrė Autentiškumo inventorių, paremtą jų daugiakomponente autentiškumo koncepcija. Ši priemonė vertina keturis aspektus: savimonę, nešališką informacijos apdorojimą, santykių orientaciją ir autentišką elgesį. Autentiškumas laikomas reliatyvia ir dinamiška savybe, tačiau šis instrumentas siekia vertinti asmens autentiškumo lygį tam tikru momentu. Jis labiau orientuotas į asmeninį autentiškumą kaip stabilų bruožą. Nors šis instrumentas yra grįstas stipriu teoriniu pagrindu, plačiai naudojamas psichologijos srityse, suteikdamas detalių įžvalgų apie asmeninį autentiškumą, jo taikymas lyderystės tyrimams organizacijų kontekste nėra tiesiogiai pritaikytas (Kernis ir Goldman, 2006).

Tate (2008) pasiūlė Lyderio autentiškumo vystymo skalę, kuri remiasi George'o (2003) autentiškos lyderystės komponentais ir yra pritaikyta ilgalaikiam lyderių autentiškumo augimui stebėti. Šis įrankis skirtas analizuoti savimonės, vertybių laikymosi, santykių skaidrumo ir kitų autentiškos lyderystės aspektų raidą. Priemonė buvo išsamiai išnagrinėta ir validuota akademinuose tyrimuose, tačiau jos taikymas platesniame organizaciniame kontekste lieka ribotas dėl savo specifinio dėmesio individualiems vystymosi procesams (Neider ir Schriesheim, 2011).

Avolio ir kt. (2004) teigė, kad autentiška lyderystė yra procesas, kylantis iš pozityvių psichologinių gebėjimų, kurio pagrindiniai ramsčiai yra savimonė ir savireguliacija. Atsižvelgdami į šį pasiūlymą, Walumbwa ir kt. (2008) sukūrė Autentiškos lyderystės klausimyną (angl. *Authentic Leadership Questionnaire*, ALQ) (Baquero, 2023), kuris matuoja keturias subskales:

1. Santykių skaidrumas – tai, kiek lyderiai demonstruoja save tokius, kokie jie yra.
2. Vidinė moralinė perspektyva – elgesys, atitinkantis moralinius ir etinius standartus.
3. Subalansuotas informacijos apdorojimas – kitų nuomonių prašymas prieš priimanč sprendimus.
4. Savimonė – lyderio savęs suvokimo lygis.

Šis matavimo instrumentas yra pritaikytas lyderystės tyrimams organizaciniame kontekste ir yra naudingas lyderystės tyrimuose siejant autentiškos lyderystės elgesį su organizaciniais rezultatais, tokiais kaip darbuotojų pasitenkinimas ir darbo našumas. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad instrumentas remiasi savarankiškai pateiktais duomenimis, gali atsirasti šališkumo ir rezultatų išpūtimo pavojus (Walumbwa ir kt., 2008), be to, skalė neatsižvelgia į kultūrinius skirtumus (Neider ir Schriesheim, 2011).

Autentiškos lyderystės inventorių (ALI) buvo sukurtas Neider ir Schriesheim (2011) kaip patobulinta ankstesnio autentiškos lyderystės klausimyno (ALQ) versija. ALI buvo specialiai suprojektuotas matuoti autentišką lyderystę naudojant mažiau klausimų, tačiau išlaikant stiprias psichometrinės savybes. Pagrindinis tikslas buvo pasiūlyti naudotojui draugišką, bet tikslią priemonę, tinkamą tiek akademiniams tyrimams, tiek praktiniam lyderystės vertinimui. Šis instrumentas pasižymi stipria vidine konsistencija ir konvergenciniu validumu įvairiose imtyse bei atsparumu įspūdžio valdymo šališkumui, taip užtikrinant, kad atsakymai mažiau priklausytų nuo socialinių lūkesčių. Nors ALI sprendžia tam tikrus ALQ apribojimus, tokius kaip įspūdžio valdymo šališkumas, jis gali būti mažiau išsamus, jei reikia detaliau įvertinti kiekvieną autentiškos lyderystės dimensiją. ALI taip pat remiasi savarankiškai pateiktais duomenimis, kurie, nors ir sumažinami, vis tiek gali būti jautrūs tam tikriems šališkumams (Neider ir Schriesheim, 2011).

Iš aptartų autentiškos lyderystės matavimo instrumentų matomos kelios kylančios problemos. Pirmiausia, skirtingos skalės pateikia nevienodą autentiškumo apibrėžimą, todėl sunku palyginti tyrimų rezultatus. Taip pat yra neatsižvelgiama į kultūrinius skirtumus, pavyzdžiui, ALQ skalėje, kurie gali turėti įtakos suvokimui apie lyderio autentiškumą. Galiausiai, dauguma skalių nepakankamai įvertina autentiškumo dinamiškumą ir jo pasireiškimą įvairiuose kontekstuose.

1.3. Darbuotojų emocinės gerovės samprata ir reikšmė organizacijoje

Šiuolaikinis verslo pasaulis tapo daug sudėtingesnis ir sunkiai prognozuojamas, palyginti su praeitimi. Darbuotojų gerovė jau ilgą laiką yra tyrimų objektas, daugiausia dėl to, kad ji turi reikšmingų pasekmių bendrai organizacijos veiklai, augimui ir pelningumui (Ben-Meir ir Koslowsky, 2023). Globalizacija atnešė intensyvią konkurenciją tarptautinėje rinkoje, sukurdamą aplinką, kurioje dominuoja nestabilumas, netikrumas, sudėtingumas ir dviprasmiškumas (Pradhan ir Hati, 2022). Daugumai žmonių darbas užima svarbią vietą jų gyvenime, nes į darbą investuojama daug laiko ir pastangų (Das ir Pattanayak, 2023). Todėl atsiranda aukštesnio pasitenkinimo lygio, prasmės jausmo ir galimybės mėgautis gyvenimu tiek asmeniniame, tiek darbo kontekste poreikis (Kamel ir Hasish, 2015). Tuo pačiu šiuolaikinės verslo organizacijos vis labiau suvokia, kaip svarbu palaikyti ir skatinti darbuotojų gerovę, siekiant įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą (Nielsen ir kt., 2017). Darbuotojų gerovė yra kritiškai svarbi organizacijų išlikimui ir plėtrai (Zheng, Zhu, Zhao ir Zhang, 2015). Ji tampa strategine organizacijos sėkmės priemone, nes tiesiogiai prisideda prie darbuotojų motyvacijos ir produktyvumo, todėl yra svarbu efektyviai matuoti ir tirti šį fenomeną (Pradhan ir Hati, 2022).

Pasak Pradhan ir Hati (2022), sąvoka *gerovė* apibrėžiama kaip komforto, sveikatos ir laimės būseną. Tačiau darbo vietos situacijos labai skiriasi nuo bendrųjų gyvenimo situacijų, todėl darbuotojų gerovės (ang. *employee well-being*) sąvoka turi būti atskirta nuo bendrosios gerovės

(Zheng ir kt., 2015). Darbuotojų gerovė yra įvairiapusiška sąvoka, kuri apima tiek fizinę, tiek psichologinę darbuotojų sveikatą ir jų emocinį komfortą darbo vietoje ir yra glaudžiai susijusi su darbo santykiais (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans ir Gerbasi, 2018; Pradhan ir Hati, 2022; Warr, 1999). Apibendrinant, darbuotojų gerovė – darbuotojų patirčių ir funkcionavimo darbe kokybė (Das ir Pattanayak, 2023).

Darbuotojų gerovė yra daugiadimensinis konstruktas ir gali būti analizuojamas įvairiais aspektais (Inceoglu ir kt., 2018). Warr (1999) išskiria dvi pagrindines darbuotojų gerovės kategorijas: konteksto neturinčią gerovę, kuri apima bendrą gyvenimo pasitenkinimą ir laimę, ir srities arba darbo specifinę gerovę, orientuotą į su darbu susijusius aspektus, pavyzdžiui, pasitenkinimą atlyginimu ar santykiais su kolegomis. Pasak Warr (1999), darbuotojų gerovė gali būti analizuojama remiantis trimis pagrindinėmis dichotominėmis dimensijomis. Pirma dimensija – nepasitenkinimas/pasitenkinimas – apima afektinius darbuotojų jausmus, susijusius su darbo aplinka, ir vertina tiek teigiamas, tiek neigiamas emocijas. Antra dimensija – nerimas/komfortas – atspindi nerimo jausmus, kurie susiję su žemu malonumo lygiu ir aukštu protiniu sužadinimu, tuo tarpu komfortas reiškia priešingą būseną, susijusią su žemu protiniu sužadinimu. Trečia dimensija – depresija/entuziazmas – apima emocijas, kurios svyruoja nuo entuziazmo ir teigiamos motyvacijos viename spektro gale iki depresijos ir liūdesio kitame. Šios dimensijos dažniausiai naudojamos tyrimuose kaip priklausomieji kintamieji, siekiant įvertinti darbuotojų gerovę darbo aplinkoje (Pradhan, Kumar ir Hati, 2017). Ryff ir Keyes (1995) pasiūlė daugiadimensinį modelį, kuris išskiria tris pagrindines gerovės dimensijas: psichologinę gerovę, socialinę gerovę ir emocinę gerovę. Zheng ir kt. (2015) pažymi, kad darbuotojų gerovė apima tiek subjektyvias, tiek objektyvias būsenas, kurios yra tiesiogiai susijusios su darbo aplinkos kokybe ir darbuotojų asmeniniu gyvenimu. Jie pateikė teorinį modelį, kuris apima tris pagrindines dimensijas: darbuotojų gerovę, darbo vietos gerovę, psichologinę gerovę. Pradhan ir Hati (2022) pateikė dar detalesnį skirstymą, įtraukdami socialinę, psichologinę, subjektyvią ir darbo vietos gerovės dimensijas. Šis modelis leidžia giliau analizuoti, kaip darbuotojų gerovė veikia organizacinius rezultatus ir darbuotojų motyvaciją (Pradhan ir Hati, 2022). Apibendrinant, darbuotojų gerovė gali būti analizuojama per konteksto neturinčią ir darbo specifinę gerovę, emocinę ir psichologinę gerovę, taip pat darbo vietos kokybę.

Kaip jau minėta, darbuotojų gerovė apima fizinę ir psichologinę gerovę darbo vietoje (Inceoglu ir kt., 2018). Psichologiniai gerovės aspektai vis dažniau pripažįstami ir tiriami kaip esminiai sveiko žmogaus funkcionavimo komponentai (Park ir kt., 2023). Psichologinė gerovė apima emocinius ir kognityvinius procesus, kurie atsispindi per pasitenkinimą darbu, įsitraukimą ar perdegimą, tad ji gali būti teigiama arba neigiama (Das ir Pattanayak, 2023). Teigiama psichologinė gerovė skirstoma į dvi pagrindines teorines perspektyvas – hedoninę ir

eudemonistinę gerovę (Das ir Pattanayak, 2023). Hedoninė gerovė akcentuoja malonumo siekį, teigiamų emocijų patyrimą bei kančios vengimą (Ryan ir Deci, 2001). Ji pasireiškia džiaugsmu, komfortu ir pasitenkinimu darbe, kas savo ruožtu stiprina darbuotojų motyvaciją (Page ir Vella-Brodick, 2009). Bendrąja prasme hedoninė gerovė organizacijose gali būti suprantama kaip pasitenkinimas darbu (Cretskens, Ramaekers, Caris ir van Laer, 2024). Tuo tarpu eudemonistinę gerovę yra susijusi su asmens potencialo realizavimu, prasmės ir tikslo atradimu darbe bei įsitraukimu (Cretskens ir kt., 2024). Ryff ir Keyes (1995) pažymi, kad eudemonistinę gerovę apima tokias dimensijas kaip autonomija, savęs priėmimas, teigiami santykiai su kitais ir gebėjimas įveikti iššūkius. Zheng ir kt. (2015) priduria, kad eudemonistinę gerovę darbe skatina ilgalaikį darbuotojų įsitraukimą ir jų prisidėjimą prie organizacijos tikslų. Šios dvi dimensijos – hedoninė ir eudemonistinę gerovę – nėra prieštaringos, bet viena kitą papildo: hedoninė gerovę užtikrina trumpalaikį pasitenkinimą, o eudemonistinę padeda darbuotojams jaustis prasmingai ir siekti aukštesnių tikslų (Huhtala ir Parzefall, 2007).

Remiantis mokslinė literatūra, nagrinėjanti gerovę organizacinio mokslo srityje, emocinė gerovė (angl. *affective well-being*) laikoma viena svarbiausių darbuotojų psichologinės gerovės aspektų (Rahimnia ir Sharifirad, 2015; van Horn, Taxis, Schaufeli ir Schreurs, 2004), nes ji turi įrodytą ryšį su daugeliu darbo kontekste svarbių konstrukčių, tokių kaip pasitenkinimas darbu, perdegimas, darbo ir šeimos derinimas, profesinė sėkmė ir pajamos (Russell ir Daniels, 2018). Emocinė gerovė glaudžiai siejasi tiek su hedoniniais gerovės elementais (teigiamomis emocijomis ir mažu neigiamų emocijų intensyvumu) (Lutz, Schneider ir Vorderer, 2020), tiek su eudemonistiniais gerovės elementais (prasmingumu ir gyvenimo tikslų įgyvendinimu) (Park ir kt., 2023). Teigiamą emocinę gerovę reiškia malonios emocinės būsenos, tokios kaip pasitenkinimas darbu, atsirandantis dėl palankių darbo ar organizacijos vertinimų. Neigiamą emocinę gerovę apima nemalonios emocijas ir nuotaikas, tokias kaip nerimas ir frustracija, kylančias dėl darbo streso ar nepalankių darbo vertinimų (Rahimnia ir Sharifirad, 2015). Emocinė gerovė yra pagrindinis darbuotojų psichologinės, protinės ir motyvacinės sveikatos komponentas, kuris tiesiogiai veikia jų produktyvumą, darbo pasitenkinimą bei gebėjimą prisitaikyti prie organizacinių pokyčių (Ryff ir Keyes, 1995; Warr, 1999). Ši dimensija, kaip pažymi Zheng ir kt. (2015), apima tokius elementus kaip savęs priėmimas, gyvenimo prasmės jausmas, autonomija ir teigiamus santykius su kitais. Darbo emocinė gerovė yra dinamiška būseną, kurioje individai gali atskleisti savo potencialą, dirbti produktyviai ir kūrybiškai, kurti stiprius ir teigiamus santykius su kitais bei prisidėti prie savo bendruomenės (Kamel ir Hashish, 2015). Zheng ir kt. (2015) taip pat pabrėžia, kad emocinė gerovė yra būtina sąlyga darbuotojų produktyvumui ir darbo vietos atmosferai palaikyti.

Pagal van Horn ir kt. (2004), emocinė gerovė yra vertinama per tris pagrindines dimensijas: emocinį išsekimą, kuris apima entuziazmo ir depresijos kontinuumą, darbo pasitenkinimą, atspindintį malonumo ir nepasitenkinimo skalę, bei gyvybingumo jausmą, apimančią energijos ir nuovargio santykį. Šios dimensijos ne tik atspindi darbuotojų emocinę būseną, bet ir pabrėžia, kaip darbo sąlygos bei vadovų elgesys tiesiogiai veikia darbuotojų afektinę gerovę (van Horn ir kt., 2004; Nielsen ir Munir, 2009). Darbo emocinę gerovę lemia darbo aplinkos, darbo pobūdžio ir individo sąveika. Ji siejama su teigiamais rezultatais, tokiais kaip sumažintas stresas ir padidėjęs produktyvumas (Azila-Gbetteo ir kt., 2024). Tai palengvina organizaciniai veiksmai, kurie palaiko aiškius rezultatų lūkesčius, suteikia pagrindinę materialinę paramą, skatina individualų indėlį ir įsitraukimą, suteikia priklausymo jausmą bei galimybę nuolat tobulėti (Kamel ir Hashish, 2015).

Lyderių vaidmuo, jų emocinė gerovė bei lyderystės stilius (tame tarpe charizmatinis ir autentiškas lyderystės stilius), kaip rodo tyrimai, yra esminiai veiksniai, užtikrinantys darbuotojų emocinės gerovės palaikymą ir stiprinimą (Cretskens ir kt., 2024; Inceoglu ir kt., 2018; Kuoppala, Lamminpää, Liira, ir Vainio, 2008; Skakon, Nielsen, Borg ir Guzman, 2010). Lyderio elgesys daro įtaką darbuotojų emocijoms tiesiogiai per savo pačių emocijų demonstravimą bei per įvykius, kurie sukelia emocines reakcijas sekėjams (De Simone ir Franco, 2023). Pavyzdžiui, demonstruojama empatija, darbuotojo pripažinimas už gerai atliktą darbą teigiamai veikia darbuotojų bendrą pasitenkinimą darbu (Cretskens ir kt., 2024; Nielsen ir Munir, 2009), lyderio pozityvus požiūris, skaidrumas ir rūpestis gali sumažinti darbuotojų emocinį išsekimą (Nielsen ir Munir, 2009), o aukštos kokybės santykiai tarp darbuotojų ir lyderio, socialinė parama bei grįžtamasis ryšys gali apsaugoti darbuotojus nuo perdegimo, nepaisant emocinio ir fizinio krūvio (Cretskens ir kt., 2024). Be to, emocinė gerovė stiprėja, kai individai gali įgyvendinti savo asmeninius ir socialinius tikslus bei patirti gyvenimo prasmės jausmą visuomenėje (Kamel ir Hashish, 2015). Kaltiainen ir Hakanen (2020) tyrimas pabrėžia darbuotojų emocinės gerovės, pasireiškiančios per darbo įsitraukimą ir perdegimą, svarbą darbuotojų darbo atlikčiai. Tyrimo rezultatai parodė, kad šie emocinės gerovės aspektai veikia kaip tarpininkai tarp lyderystės ir darbuotojų individualios darbo atlikties – tiek užduočių atlikimo, tiek adaptyvios elgsenos darbe. Tai rodo, kad darbuotojų pozityvios emocinės būsenos ne tik yra svarbios savaime, bet ir atlieka esminį vaidmenį netiesiogiai veikiant darbo rezultatus per lyderystės poveikį. Priešingai, destruktivus vadovavimas neigiamai veikia bendrą pasitenkinimą darbu ir lemia didesnę emocinį išsekimą, nerimą bei depresiją, susijusius su darbo aplinka (Cretskens ir kt., 2024). Taigi, sąmoningas lyderių elgesys, orientuotas į darbuotojų palaikymą, įgalinimą, gerina darbuotojų psichologinę gerovę bei mažina neigiamas pasekmes, tokias kaip perdegimas ir nerimas (Kuoppala ir kt., 2010).

Apibendrinant, darbuotojų emocinė gerovė apima teigiamas emocijas, tokias kaip pasitenkinimas darbu, ir mažą neigiamų emocijų, pavyzdžiui, streso ar frustracijos, intensyvumą. Ją teigiamai veikia darbuotojų emocinių poreikių pripažinimas, konstruktyvus vadovavimas ir skatinanti darbo aplinka. Tinkamai valdoma darbuotojų emocinė gerovė skatina darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir produktyvumą, kas savo ruožtu teigiamai veikia visos organizacijos veiklą (Zheng ir kt., 2015; Van Horn ir kt., 2004). Priešingai, destruktivus vadovavimas gali padidinti emocinį išsekimą, nerimą ir depresiją (Cretskens ir kt., 2024).

1.3.1. Emocinės gerovės matavimo priemonės organizaciniame kontekste.

Darbuotojų gerovės matavimas organizaciniuose tyrimuose tampa vis aktualesnis, nes ji siejama su svarbiais darbo atlikties ir bendro organizacijos funkcionavimo rodikliais (Russell ir Daniels, 2018). Atsižvelgiant į emocinės gerovės svarbą, mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad būtina ją matuoti kaip atskirą konstruklą, o ne tik kaip darbo pasitenkinimo ar bendros psichologinės sveikatos komponentą (van Katwyk ir kt., 2000). Emocinė darbuotojų gerovė gali būti matuojama naudojant įvairius metodus, kurie apima tiek subjektyvius savęs vertinimus, tiek objektyvius psichologinius matavimus (Park ir kt., 2023). Tam, kad būtų įvertinta darbuotojų emocinė gerovė organizaciniame kontekste, buvo sukurta keletas validuotų ir psichometriškai pagrįstų instrumentų, kurie skiriasi savo struktūra, ilgiu ir taikymo tikslais – nuo bendrųjų afekto matavimo priemonių, pavyzdžiui, PANAS, iki specializuotų darbo kontekste taikomų skalių, pavyzdžiui, JAWS ar D-FAW. Vis daugiau dėmesio skiriama tam, kad pasirinktos priemonės būtų jautrios darbo kontekstui ir atspindėtų pačių darbuotojų patiriamą realybę, nes pernelyg apibendrintos skalės gali neatskleisti svarbių profesinių skirtumų (Juniper, Bell ir Greenstreet, 2011). Siekiant praktiškai iliustruoti darbuotojų emocinės gerovės matavimo įvairovę ir jų taikymo galimybes organizaciniuose tyrimuose 5 lentelėje pateikiami dažniausiai naudojami darbuotojų emocinės gerovės matavimo instrumentai, apimantys tiek kompleksines daugiadimensines, tiek vienmates skales, leidžiančias vertinti įvairius darbuotojų emocinės būklės aspektus.

5 lentelė

Darbuotojų gerovės matavimo konstruktai

Pavadinimas	Apibūdinimas	Autoriai
Darbo emocinės gerovės skalė (angl. <i>Scale of Job-related Affective Well-being</i>)	Teiginių skaičius: 12. Vertina keturias emocines dimensijas – nerimą, komfortą, depresiją ir entuziazmą. Skalė tinkama trumpalaikiai ir ilgalaikiai afektinei būsenai darbo kontekste vertinti.	Warr (1990)
Teigiamų ir neigiamų emocijų skalė (angl. <i>Positive and Negative Affect Schedule</i> (PANAS))	Teiginių skaičius: 20. Subskalių skaičius: 2 (teigiamos emocijos, neigiamos emocijos). Sukurta kaip bendro pobūdžio priemonė teigiamam ir neigiamam afektui matuoti, tačiau yra lanksti ir gali būti taikoma tiek bendrame gyvenimo, tiek darbo kontekste.	Watson, Clark, ir Tellegen (1988)
Darbo emocinės gerovės skalė (angl. <i>Job-Related Affective Well-Being Scale</i> (JAWS))	Teiginių skaičius: 30 arba 20. Vertinamos įvairios emocijos, patiriamos darbe per tam tikrą laikotarpį (pvz., pyktis, entuziazmas, depresija, euforija). Plačiai naudojama organizaciniuose tyrimuose.	Van Katwyk, Fox, Spector ir Kelloway (2000)
Penkių veiksnių afektinės gerovės skalė (angl. <i>Five factor measure of affective well-being</i> (D-FAW))	Teiginių skaičius: 10. Remiasi penkių emocijų faktorių struktūra. Tinkama trumpoms apklausoms.	Daniels (2000)
Darbuotojų gerovės skalė (angl. <i>Employee Well-Being Scale</i>)	Teiginių skaičius: 44; Subskalių skaičius: 3 (gyvenimo gerovė, darbo vietos gerovė, psichologinė gerovė). Įvertina bendrą ir su darbu susijusią gerovę.	Zheng, Zhu, Zhao ir Zhang (2015)
Darbuotojų gerovės skalė (angl. <i>Employee Well-Being Scale</i>)	Teiginių skaičius: 56; Subskalių skaičius: 4 (psichologinė gerovė, socialinė gerovė, darbo vietos gerovė, subjektyvi gerovė). Tinkama išsamiam darbuotojų gerovės vertinimui.	Pradhan ir Hati (2019)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vienas iš išsamiausiai ištirtų instrumentų darbuotojų emocinei gerovei matuoti yra Warr (1990) emocinės gerovės skalė, kurios struktūra remiasi keturiomis emocinėmis dimensijomis – nerimu, komfortu, depresija ir entuziazmu. Ilgalaikio tyrimo metu patvirtinta, kad ši keturių veiksnių struktūra yra stabili laike, o skalė gali būti naudojama tiek trumpalaikiai, tiek ilgalaikiai emocinei būklei darbo kontekste įvertinti (Mäkikangas, Feldt ir Kinnunen, 2007). Be to, nustatyta, kad pozityvi emocinė būsena, ypač komforto jausmas, gali prognozuoti palankesnę organizacinio klimato vertinimą ateityje, o tai pagrindžia skalės reikšmingumą tyrinėjant darbuotojų emocinį funkcionavimą ir jo ryšį su organizacinėmis sąlygomis (Mäkikangas ir kt., 2007).

Teigiamų ir neigiamų emocijų skalė (PANAS) buvo sukurta siekiant patikimai ir validžiai įvertinti dvi pagrindines emocinių būsenų dimensijas – teigiamąjį afektą (PA) ir neigiamąjį afektą (NA). Skalė susideda iš 20 emocinių teiginių (po 10 kiekvienam komponentui) ir leidžia matuoti

emocijų dažnumą ar intensyvumą per skirtingus laiko intervalus. Viena iš šios skalės ypatybių yra tai, kad PA ir NA vertinami kaip dvi nepriklausomos (ortogonalios) dimensijos, todėl jos gali būti tiriamos atskirai, ne kaip vienos kitai priešingos. Nors PANAS buvo sukurta kaip bendro pobūdžio priemonė teigiamam ir neigiamam afektui matuoti, autoriai nurodo, kad ji yra lanksti ir gali būti taikoma įvairiuose kontekstuose, įskaitant organizacinius (Watson, Clark ir Tellegen, 1988).

Darbo emocinės gerovės skalė (JAWS) sukurta van Katwyk ir kt. (2000), siekiant įvertinti specifines emocines darbuotojų reakcijas, kylančias darbo kontekste. Ši skalė buvo sukurta reaguojant į poreikį turėti aiškiai su darbo aplinka susietą emocinės gerovės matavimo priemonę, kuri skiriasi nuo bendro pobūdžio emocinių būsenų matavimo instrumentų. JAWS pagrįsta dvimačiu afekto modeliu, kuriame emocijos išdėstomos pagal dvi ašis: malonumo (pleasure–displeasure) ir sužadavimo (arousal) - kaip nurodo van Katwyk ir kt. (2000), remdamiesi Warr (1987) ir Russell (1980). Šis modelis leidžia vertinti ne tik emocijų kryptį (teigiamą ar neigiamą), bet ir jų intensyvumą. Skalę sudaro 30 teiginių arba 20 teiginių sutrumpintoje versijoje, atspindinčių platų emocijų spektrą – nuo pozityvių (entuziazmas, įkvėpimas, pasitenkinimas) iki negatyvių (frustracija, įniršis, liūdesys). Respondentų prašoma įvertinti, kaip dažnai per pastarąsias 30 dienų šios emocijos buvo patirtos darbe. Dėl aiškos teorinės koncepcijos, empirinio pagrįstumo ir tinkamumo darbo aplinkai, ši skalė plačiai taikoma organizaciniuose tyrimuose (van Katwyk ir kt., 2000).

Emocinės gerovės matavimui šiuolaikiniuose organizaciniuose tyrimuose vis dažniau pasitelkiamos trumpesnės, mažesnę apkrovą respondentams sukeliančios skalės. Viena tokių – Daniels penkių veiksnių afektinės gerovės skalė (angl. *Five factor measure of affective well-being* (D-FAW)), sudaryta iš 10 teiginių, įvertinančių penkias emocines dimensijas: motyvaciją, malonumą, energingumą, nerimą ir pyktį (Daniels, 2000, Russell ir Daniels, 2018). Ši skalė pasižymi geromis psichometrinėmis savybėmis – empiriniuose tyrimuose nustatytas tinkamas konstrukto validumas, vidinis nuoseklumas bei patikimumas (Russell ir Daniels, 2018). Kadangi emocinė gerovė, kaip pažymi autorius, atspindi kaupiamąją emocinių išgyvenimų patirtį, jos vertinimui dažniausiai pasirenkamas vienos ar dviejų savaitių laikotarpis (Daniels, 2000). Dėl savo trumpumo, aiškumo ir lankstumo D-FAW skalė yra ypač tinkama naudoti organizaciniuose tyrimuose, kuriuose svarbu greitai ir patikimai įvertinti darbuotojų emocinę būseną (Russell ir Daniels, 2018).

Kompleksiškesnės darbuotojų gerovės matavimo skalės, pavyzdžiui, pasiūlytos Zheng ir kt. (2015) ir Pradhan ir Hati (2019), buvo sukurtos siekiant įvertinti įvairias darbuotojo gerovę kaip daugiamatį konstruklą – apimančią psichologinę, subjektyvią, socialinę bei darbo vietos gerovę. Zheng ir kt. (2015) darbuotojų gerovės skalė, grindžiama trijų dimensijų modeliu: psichologine, darbo vietos ir gyvenimo gerove. Psichologinė gerovė apima tokias sritis kaip

asmeninis augimas ir savirealizacija, darbo vietos gerovė – darbo sąlygas, tarpusavio santykius ir motyvaciją, o gyvenimo gerovė – pasitenkinimą asmeniniu gyvenimu bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Zheng ir kt. 2015). Šiame modelyje emocinė gerovė laikoma psichologinės gerovės dalimi ir suprantama kaip darbuotojo pozityvios ar negatyvios emocinės būsenos darbe. Dar detalesnį darbuotojų gerovės vertinimo modelį pateikė Pradhan ir Hati (2019), kurie išskyrė keturias pagrindines dimensijas: psichologinę, socialinę, subjektyvią ir darbo vietos gerovę. Socialinė gerovė vertinama per priklausymo organizacijai jausmą bei bendravimo kokybę, o subjektyvi gerovė – per darbuotojų emocines būsenas ir gyvenimo pasitenkinimą. Būtent šioje dimensijoje išryškėja emocinės gerovės komponentas, leidžiantis įvertinti darbuotojų emocinį patyrimą kasdienėje darbo ir gyvenimo situacijoje. Ši skalė paremta tiek hedoninės, tiek eudaimoninės gerovės sampratomis, todėl leidžia įvertinti tiek darbuotojų emocinę būklę, tiek jų gilesnį psichologinį funkcionavimą darbo aplinkoje (Pradhan ir Hati, 2019). Abi skalės yra psichometriškai validuotos ir plačiai taikomos skirtinguose kultūriniuose bei organizaciniuose kontekstuose, todėl gali būti laikomos tinkamomis emocinės darbuotojų gerovės kaip darbuotojo gerovės konstrukto sudedamosios dalies vertinimui. Vis dėlto dėl gana didelės teiginių apimties jų taikymas gali pareikalaus daugiau laiko iš respondentų.

Darbuotojų emocinės gerovės vertinimui taikomi instrumentai pasižymi skirtinga struktūra, apimtimi, kontekstiniu pritaikomumu. Vienos skalės leidžia išsamiai įvertinti emocijų spektrą ir jų pasireiškimo dažnumą darbo aplinkoje, o kitos – orientuotos į specifinių afektyvių būsenų matavimą per tam tikrą laikotarpį, pavyzdžiui, per pastarąją dieną, savaitę ar mėnesį, taip suteikiant galimybę fiksuoti tiek momentinius, tiek ilgalaikius emocinius darbuotojų išgyvenimus. Vertinant darbuotojų emocinę būklę, svarbus ne tik pavienių emocijų vertinimas, bet ir pozityvių bei negatyvių emocijų pusiausvyrą, kuri laikoma vienu pagrindinių emocinės gerovės rodiklių. Ši afektų pusiausvyrą leidžia geriau suprasti darbuotojų emocinį prisitaikymą ir jų bendrą psichologinę būklę darbo aplinkoje (Yoon ir kt., 2022).

Šio poskyrio tikslas – ne tik apžvelgti darbuotojų emocinės gerovės matavimo galimybes, bet ir pagrįsti empirinėje tyrimo dalyje taikomos priemonės pasirinkimą. Kadangi tyrime darbuotojų emocinė gerovė analizuojama kaip tarpinis veiksnys tarp lyderystės ir darbo atlikties, ypač svarbu pasirinkti jautrią, darbo kontekstui pritaikytą ir validžią matavimo skalę. Apžvelgtos skalės parodė, kad būtent Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) (Van Katwyk ir kt., 2000) geriausiai atitinka tyrimo tikslus, nes leidžia vertinti tiek teigiamas, tiek neigiamas emocijas darbo aplinkoje per konkretų laikotarpį.

1.4. Individualios darbo atlikties samprata ir matavimo metodai

1.4.1. Individualios darbo atlikties koncepcija ir dimensijos

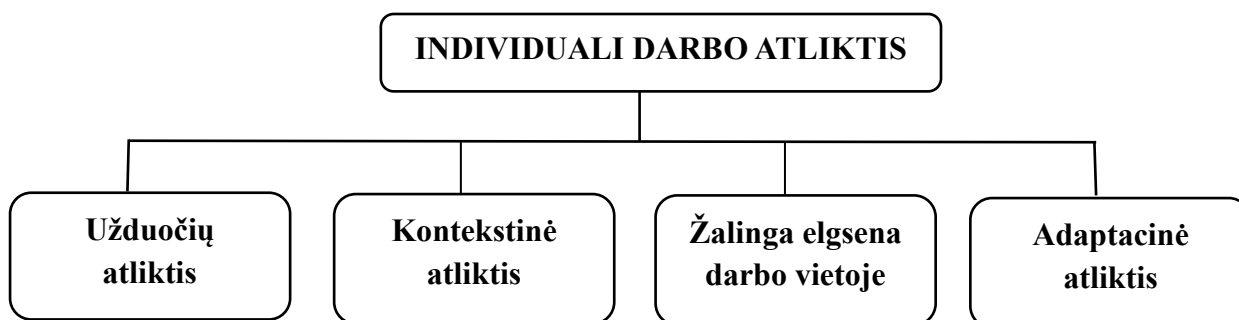
Darbo atliktis yra vienas pagrindinių darbo ir organizacinės psichologijos tyrimų objektų (Gencer, Atay, Gurdogan ir Colakoglu, 2023). Aukštą darbo atliktį demonstruojantys darbuotojai padeda organizacijoms siekti užsibrėžtų tikslų ir tai lemia bendrą organizacijos veiklos efektyvumą (Belo Jakada, 2020; Gencer ir kt., 2023). Campbell (1990) apibrėžė individualią darbo atliktį (*angl. individual work performance*) kaip darbuotojų elgseną ar veiksmus, kuriuos darbuotojas atlieka organizacijos tikslams pasiekti (Carpini, Parker ir Griffin, 2017; Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, van Buuren, van der Beek ir de Vet, 2012). Šis apibrėžimas pabrėžia, kad individuali darbo atliktis orientuojasi į veiksmus, kurie yra darbuotojo kontroliuojami ir tiesiogiai prisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo, atskiriant nuo išorinių veiksnių nulemto rezultato, kuris nėra tiesiogiai valdomas darbuotojo (Rotundo ir Sackett, 2002; Campbell ir Wiernik, 2015). Kitaip tariant, darbuotojų individuali darbo atliktis yra tiesioginis arba netiesioginis, teigiamas arba neigiamas darbuotojų įnašas į bendras organizacinių veiklų vertybes, siekiant organizacijos tikslų (Zhang, 2010).

Tradiciškai, vertinant individualią darbo atliktį, daugiausia dėmesio buvo skiriama užduočių atlikčiai, apimančiai darbuotojų gebėjimą efektyviai atlikti pagrindines darbo užduotis, įvertinant darbo kokybę, kiekybę, įgūdžius ir žinias (Koopmans ir kt., 2012), o, vadovaujantis šiuo požiūriu, gera individuali darbo atliktis reiškia, kad darbuotojai įvykdė su darbu susijusias atsakomybes patenkinamu lygmeniu arba tiek, kiek iš jų tikisi darbdavys (Ribeiro ir kt., 2018).

Ilgainiui individualios darbo atlikties samprata išsiplėtė nuo siauro dėmesio pagrindinėms darbo užduotims iki platesnio darbuotojų vaidmenų supratimo dinamiškuose organizaciniuose kontekstuose (Griffin, Neal ir Parker, 2007). Tyrimuose vis dažniau pabrėžiama, kad individuali darbo atliktis yra daugiamatis reiškinys, apimantis skirtingas, tarpusavyje susijusias elgsenos formas (Sonnetag, Volmer ir Spychala, 2008; Koopmans ir kt., 2012) (žr. 3 paveikslą).

3 paveikslas.

Individualios darbo atlikties elementai



Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip pavaizduota 3 paveiksle, individuali darbo atliktis susideda iš keturių tarpusavyje susijusių dimensijų. Užduočių atliktis (*angl. task performance*) apima darbuotojo įgūdžius ir sugebėjimus atlikti pagrindines užduotis, kurios yra būtinos darbo vietai (Koopmans ir kt., 2012). Ji yra susijusi su oficialiomis darbo prašymo funkcijomis, o užduočių atlikties rodikliai apima darbo kokybę ir kiekybę, įgūdžius, žinias, tikslumą, sprendimų priėmimą, planavimą (Bello Jakada, 2020; Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-Del-Río, E., ir Koopmans, L., 2019). Kontekstinė atliktis (*angl. contextual performance*) apima veiklas, kurios nėra tiesiogiai susijusios su techninėmis užduotimis, bet palaiko organizacinę aplinką, pavyzdžiui, bendradarbiavimą su kolegomis ar įmonės vertybių laikymąsi (Koopmans ir kt., 2012) ir prisideda prie organizacijos veiklos per užduočių atlikties palaikymą (Bello Jakada, 2020; Ramos-Villagrasa ir kt., 2019). Žalinga elgsena darbo vietoje (*angl. counterproductive work behavior*) gali būti apibrėžiama kaip elgsena, kuri kenkia organizacijos gerovei, trukdo organizacijos tikslų pasiekimui (Bello Jakada, 2020; Rotundo ir Sackett, 2002), pavyzdžiui, neatvykimas į darbą, vagystės ar psichoaktyvių medžiagų vartojimas (Koopmans ir kt., 2012).

Vis dažniau pabrėžiama adaptacinės atlikties (*angl. adaptive performance*) reikšmė ir pripažįstama, kad individuali darbo atliktis yra neatsiejama nuo darbuotojo adaptacijos gebėjimų ir elgsenos lankstumo (Koopmans ir kt., 2012). Ši dimensija akcentuoja darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių darbo aplinkoje ar vaidmenyje, kas ypač svarbu šiandienos sparčiai kintančiame pasaulyje. Individuali darbo atliktis yra dinamiškas procesas, priklausantis nuo nuolatinių darbo aplinkos, užduočių ir darbuotojo vidinių resursų pokyčių (Lousã, Alves ir Koopmans, 2024), todėl gebėjimas adaptuotis prie šių pokyčių, darbuotojų lankstumas ir gebėjimas reaguoti į didėjantį sistemų tarpusavio priklausomumą bei neapibrėžtumą, tampa esminiu veiksnium užtikrinant aukštą darbo atlikties lygį (Griffin ir kt., 2007).

Darbuotojų individuali veikla tiesiogiai transformuojasi į kolektyvinę naudą, kuri yra būtina organizacijos veiklai ir ekonominiam augimui. Moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojų elgsena ir jų įnašai gali lemti tiek tiesioginius organizacijos veiklos rezultatus, tiek platesnius ekonominius rodiklius, tokius kaip produktyvumo augimas ir organizacinė plėtra (Rotundo ir Sackett, 2002; Sonnentag ir kt., 2008). Campbell ir Wiernik (2015) pastebi, kad individuali darbo atliktis daro įtaką ne tik organizaciniam produktyvumui, bet ir platesniems veiklos rodikliams, tokiems kaip ekonominiai rezultatai, įskaitant bendrąjį vidaus produktą (BVP). Individualūs darbuotojų pasiekimai prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, sukurdami pridėtinę vertę, kuri tampa pagrindu ilgalaikiai organizacijos sėkmei (Koopmans et al., 2012). Šis procesas sustiprina kolektyvinę organizacijos veiklą, užtikrina veiklos tęstinumą bei leidžia efektyviai reaguoti į išorinius ir vidinius iššūkius, taip skatindamas organizacijos augimą ir ekonominę naudą.

Sonnentag ir kt. (2008) teigimu, aukštas individualios darbo atlikties lygis ne tik užtikrina kasdienę organizacijos veiklą, bet ir prisideda prie ilgalaikio konkurencingumo pagrindo. Tyrimai rodo, kad efektyvus darbuotojų darbo atlikties valdymas leidžia vadovams geriau suprasti, kaip individualūs veiksmai ir elgsena prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo bei užtikrina organizacijos augimą (Koopmans ir kt., 2012). Užduočių atliktis, kontekstinė atliktis ir adaptacinė atliktis turi skirtingą, tačiau tarpusavyje susijusį poveikį organizacijos konkurencingumui. Užduočių atliktis lemia efektyvų pagrindinių funkcijų įgyvendinimą ir tiesiogiai prisideda prie techninio našumo (Rotundo ir Sackett, 2002). Kontekstinė atliktis, apimanti bendradarbiavimą ir socialinę paramą, skatina organizacinės kultūros tvarumą ir prisideda prie darbuotojų įsitraukimo bei motyvacijos augimo, o tai ypač svarbu konkurencinėje aplinkoje (Griffin, Neal ir Parker, 2007). Adaptacinė atliktis užtikrina, kad organizacijos darbuotojai galėtų prisitaikyti prie technologinių pokyčių, inovacijų ir rinkos dinamikos, taip sukurdami lankstų pagrindą konkurencinei persvarai (Griffin ir kt., 2007; Rotundo ir Sackett, 2002).

Dar vienas svarbus individualios darbo atlikties aspektas yra darbuotojų indėlio valdymas. Šis procesas leidžia lyderiams geriau suprasti, kaip darbuotojų elgsena daro įtaką organizacijos veiklai. Pavyzdžiui, kontekstinė atliktis, apimanti bendradarbiavimą, altruizmą ir aktyvų dalyvavimą komandinėje veikloje, gali padidinti kolektyvinį efektyvumą ir sukurti teigiamą socialinį ir psichologinį mikroklimatą organizacijoje (Taris ir Schaufeli, 2018). Tuo tarpu žalingos elgsenos darbo vietoje, tokios kaip neatvykimai į darbą, laiko švaistymas ar net sąmoningas darbo užduočių sabotavimas, valdymas gali sumažinti jų neigiamą poveikį organizacijai (Rotundo ir Sackett, 2002; Koopmans ir kt., 2012). Empiriniai tyrimai rodo, kad tokio elgesio suvaldymas tiesiogiai prisideda prie produktyvumo didinimo ir darbuotojų gerovės užtikrinimo (Sonnentag ir kt., 2008).

Individuali darbo atliktis yra daugiau nei vien veiklos efektyvumo rodiklis – tai esminis konkurencingumo variklis, lemiantis ilgalaikę organizacijos sėkmę. Ji ne tik prisideda prie organizacijos produktyvumo ir inovatyvumo, bet ir padeda kurti tvarią strategiją, leidžiančią organizacijai prisitaikyti prie globalių pokyčių bei išlaikyti konkurencinį pranašumą (Griffin ir kt., 2007; Sonnentag ir kt., 2008). Be to, individuali darbo atliktis apima ne tik darbuotojų gebėjimą atlikti užduotis, bet ir jų prisitaikymą prie pokyčių bei gebėjimą efektyviai bendradarbiauti su kolegomis, kas ypač svarbu dinamiškoje organizacinėje aplinkoje. Todėl ji yra ne tik veiklos pagrindas, bet ir strateginis elementas, kuris užtikrina ilgalaikį organizacijos augimą, konkurencingumą ir gebėjimą sėkmingai įveikti tiek išorinius, tiek vidinius iššūkius (Koopmans ir kt., 2012; Sonnentag ir kt., 2008).

1.4.2. Individualios darbo atlikties matavimas

Tinkamas individualios darbo atlikties vertinimas yra būtinas organizacijoms, siekiant užtikrinti efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą, darbuotojų veiklos tobulinimą ir strateginių tikslų pasiekimą (Lousã ir kt., 2024). Tyrimuose darbuotojų individuali darbo atliktis gali būti matuojama tiek objektyviais (pavyzdžiui, pardavimų rezultatai, finansinis pelnas ir kt.), tiek subjektyviais rodikliais. Pastarieji rodikliai yra pagrįsti individualiais vertintojų sprendimais apie darbo atliktį ir jie gali būti vertinami pačių darbuotojų, vadovų ar kolegų (Nielsen ir kt., 2017). Subjektyviems individualios darbo atlikties duomenims matuoti sukurta įvairių matavimo instrumentų (žr. 6 lentelę), tačiau dauguma jų vertina atskiras dimensijas, pavyzdžiui, užduočių atliktį (Williams ir Anderson, 1991), kontekstinę atliktį (Podsakoff ir MacKenzie, 1989) ar žalingą elgseną darbo vietoje (Bennett ir Robinson, 2000) (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet ir van der Beek, 2014). Dauguma skalių nematuoja visų pagrindinių individualios darbo atlikties dimensijų kartu, todėl jos neapima viso individualios darbo atlikties spektro (Ramos-Villagrasa ir kt. (2019). Taip pat kyla problemų dėl skirtingų dimensijų skalių naudojimo kartu, nes tai mažina matavimų validumą ir tikslumą (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Lerner, de Vet ir van der Beek, 2016).

6 lentelė

Individualios darbo atlikties matavimo instrumentai

Pavadinimas	Apibūdinimas	Autoriai
Kontekstinės atlikties skalė (<i>angl. Contextual Performance scale</i>)	Vertina altruizmą, sąžiningumą, sportiškumą, mandagumą ir pilietinę dorybę.	Podsakoff ir MacKenzie (1989)
Užduočių atlikties skalė (<i>angl. Task Performance Scale</i>)	Vertina elgseną, tokią kaip paskirtų pareigų tinkamas atlikimas, atsakomybių vykdymas ir darbuotojo užduočių atlikimas.	Williams ir Anderson (1991)
Kontekstinės atlikties skalė (<i>angl. Contextual Performance scale</i>)	Vertina tarpasmeninės pagalbos ir darbo atsidavimo lygį.	Van Scotter ir Motowidlo (1996)
Žalingos elgsenos darbo vietoje skalė (<i>angl. Counterproductive work behavior scale</i>)	Vertina organizacinį ir tarpasmeninį nuokrypį.	Bennett ir Robinson (2000)
Darbo prisitaikymo indeksas (<i>angl. Job adaptability index, JAI</i>)	Vertina darbuotojų gebėjimą kūrybiškai spręsti problemas, prisitaikyti prie neaiškių situacijų ir mokytis naujų užduočių bei technologijų.	Pulakos ir kt. (2000)

6 lentelės tęsinys.

Pavadinimas	Apibūdinimas	Autoriai
Žalingos elgsenos darbo vietoje skalė (<i>angl. Counterproductive work behavior scale</i>)	Vertina sabotažą, pasitraukimą iš darbo, gamybinį nuokrypį, vagystes ir įžeidimus.	Spector ir kt. (2006)
Individualios darbo atlikties klausimynas (<i>angl. Individual work performance questionnaire IWPQ</i>)	Vertina užduočių atliktį, kontekstinę atliktį ir žalingą elgseną darbo vietoje, naudodamas išsamų požiūrį.	Koopmans ir kt. (2012)
Individualios darbo atlikties klausimynas (<i>angl. Individual job performance questionnaire IJPQ</i>)	Vertina užduočių atliktį, kontekstinę atliktį, žalingą elgseną darbo vietoje ir adaptacinę darbo atliktį.	Abbasi, M., Monazzam, M. R., Karanika-Murray, M., Shamsipour, M. ir Arabalibeik, H. (2022)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Daugelis sukurtų individualios darbo atlikties matavimo skalių nėra pritaikytos universaliam taikymui įvairių darbo pozicijų kontekste (Bello Jakada, 2020) ir yra beveik specifiniai tam tikram darbui (Abbasi ir kt., 2022). Siekiant įveikti šiuos esamų skalių trūkumus, Koopmans su kolegomis (2012) sukūrė Individualios darbo atlikties klausimyną (IWPQ). Šis klausimynas apima tris pagrindines dimensijas – užduočių atliktį, kontekstinę atliktį ir žalingą elgseną darbo vietoje, – integruodamas jas į vieną įrankį. IWPQ išskirtinumas yra tas, kad visos dimensijos yra papildančios, todėl išvengiama besidubliuojančių klausimų, kurie trukdo tiksliam vertinimui (Koopmans ir kt., 2014). IWPQ leidžia atlikti išsamesnį ir visapusiškesnį individualios darbo atlikties vertinimą įvairiuose profesiniuose kontekstuose. Be to, klausimynas sukurtas taip, kad jis būtų trumpas ir universalus, kas palengvina jo naudojimą tyrimuose bei praktikoje. Dėl savo struktūros IWPQ užtikrina geresnį turinio validumą ir mažina interpretavimo problemas, susijusias su skirtingų skalių derinimu (Koopmans ir kt., 2012; Koopmans ir kt. 2014). Kadangi IWPQ apima visas pagrindines individualios darbo atlikties dimensijas, jis gali būti naudojamas visų tipų darbo pozicijoms (Bello Jakada, 2020).

Abbasi ir kt. (2022) atliktas tyrimas papildė individualios darbo atlikties matavimo galimybes, sukurdami individualios darbo atlikties klausimyną (IJPQ). Šiame klausimyne, sudarytame remiantis Koopmans ir kt. (2012) modeliu, įtraukta dar viena dimensija – adaptacinė atliktis, išplečiant darbo atlikties vertinimą. Taip pat klausimynas vertina individualią darbo atliktį remiantis elgesiu, o ne rezultatais. Autorių teigimu, šis klausimynas gali būti naudojamas vertinant darbo atliktį įvairiose profesijose, yra trumpas ir lengvai administruojamas, taip pat išvengia skirtingų dimensijų dubliavimosi. Tačiau jis turi tam tikrų ribotumų. Pirma, klausimynas buvo validuotas tik su vyriškos lyties darbuotojais, todėl jo taikymas moterų grupėms reikalauja papildomo tyrimo. Antra, nors klausimynas yra universalus, atkreipiamas dėmesys, kad

klausimynas buvo sukurtas ir validuotas atsižvelgiant į Irano kultūrines ir vystymosi sąlygas (Abbasi ir kt., 2022).

1.5. Lyderio charizmos, autentiškumo, darbuotojų emocinės gerovės ir individualios darbo atlikties sąsajos

1.5.1. Lyderio autentiškumo poveikis darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atlikčiai

Lyderio autentiškumas yra traktuojamas kaip lyderio savybė, apimanti savimone, moralinį integralumą, santykių skaidrumą ir gebėjimą objektyviai apdoroti informaciją (Walumbwa ir kt., 2008). Šio lyderystės stiliaus poveikis darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atlikčiai yra nuolat empiriškai tyrinėjamas, o rezultatai atskleidžia reikšmingus teigiamus ryšius.

Atlikti empiriniai tyrimai rodo, kad autentiška lyderystė skatina pozityvias emocijas ir sumažina emocinį išsekimą darbuotojams, nes suteikia jiems aiškumo, palaikymo ir įgalinimo (Skakon ir kt., 2010). Nelson ir kolegų (2014) atliktas tyrimas atskleidė, kad autentiška lyderystė per darbo klimatai reikšmingai pagerina darbuotojų psichologinę gerovę. Siekdami išsamiau ištirti šį poveikį, tyrėjai atliko longitudinalinį tyrimą, kurio metu buvo vertinami ilgalaikiai autentiškos lyderystės padariniai darbuotojų psichologinei gerovei. Rezultatai parodė, kad lyderystės skaidrumas ir moralinis integralumas, būdingi autentiškai lyderystei, laikui bėgant sumažina darbo stresą, padidina emocinį stabilumą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu (Nelson ir kt., 2014). Autentiška lyderystė ne tik stiprina darbuotojų emocinę gerovę (Nelson ir kt., 2014; Xu ir Pang, 2024), bet ir mažina psichologinio perdegimo tikimybę (Baquero, 2023). Autentiškos lyderystės poveikis psichologinei gerovei atsiranda dėl kelių mechanizmų: santykių skaidrumo (lyderiai, kurie yra atviri ir sąžiningi, kuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir saugūs), autonomijos skatinimo (darbo aplinkos, kuriose darbuotojai turi daugiau laisvės priimti sprendimus, yra siejamos su didesniu pasitenkinimu), emociniu užkratu (teigiamos emocijos, kurias lyderiai perteikia savo darbuotojams, plinta komandoje, stiprindamos emocinį stabilumą ir bendrą darbo klimatai) (Baquero, 2023).

Atlikti tyrimai rodo, kad autentiška lyderystė daro reikšmingą poveikį individualiai darbo atlikčiai tiek tiesiogiai, tiek per tarpininkaujančius veiksniai. Autentiškų lyderių etinis elgesys skatina darbuotojus jaustis labiau įgalintais veikti savarankiškai savo pareigų ribose, o būtent ši laisvė ir pasitikėjimas savimi tampa svarbiu veiksnium, lemiančiu geresnius jų darbo rezultatus (Duarte, Ribeiro, Semedo ir Gomes, 2021). Autentiški lyderiai didelį dėmesį skiria sekėjų pozityviam augimui ir savirealizacijai, skatindami jų gebėjimą savarankiškai spręsti problemas ir efektyviai atlikti užduotis (Clapp-Smith ir kt., 2009). Šis poveikis ypač išryškėja per pasitikėjimą

lyderiu, kuris didina darbuotojų motyvaciją ir pasiryžimą atlikti užduotis efektyviai (Walumbwa ir kt., 2008).

Rego, Sousa, Marques ir Cunha (2012) pabrėžė psichologinio kapitalo, apimančio optimizmą, pasitikėjimą savimi, svarbą, kuris kyla dėl autentiškos lyderystės praktikos. Šis kapitalas reikšmingai prisideda prie aukštesnio darbo našumo (Peus, Wesche, Streicher, Braun ir Frey, 2012). Šie rezultatai rodo, kad autentiška lyderystė ne tik tiesiogiai skatina efektyvumą, bet ir kuria pozityvų darbo kontekstą, kuris stiprina užduočių atlikimą tiek individualiu, tiek komandos lygmeniu. Ribeiro ir kt. (2018) atliko tyrimą, kurio metu nustatyta, kad autentiška lyderystė gerina darbuotojų kūrybingumą, kuris, savo ruožtu, tiesiogiai prisideda prie darbo rezultatų. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kūrybingumas tarpininkauja tarp autentiškos lyderystės ir individualios darbo atlikties, pabrėžiant pilietiško elgesio svarbą. Darbuotojai, suvokdami savo lyderius kaip autentiškus, jaučia pareigą atsilyginti geresne atliktimi ir elgesiu. Tai lemia didesnę įsipareigojimą organizacijai, aukštesnę kūrybingumo lygį ir geresnius darbo rezultatus (Ribeiro ir kt., 2018). Tuo tarpu Mira ir Odeh (2019) atlikto tyrimo metu buvo įrodyta, kad autentiška lyderystė tarpininkauja tarp darbuotojų mokymų ir darbo atlikties, o tai dar labiau sustiprina lyderių svarbą (Mira ir Odeh, 2019).

Apibendrinant, galima teigti, kad lyderio autentiškumas daro reikšmingą poveikį darbuotojų darbo užduočių atlikimui didindamas jų emocinę gerovę, skatindamas pasitikėjimą savimi, kūrybingumą ir motyvaciją, taip pat formuodamas pasitikėjimą lyderiu bei sudarydamas sąlygas efektyviam ir savarankiškam problemų sprendimui.

1.5.2. Lyderio charizmos poveikis darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atlikčiai

Lyderio charizma yra lyderystės aspektas, kuris stipriai veikia darbuotojų emocinę gerovę, o jos poveikis gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas, priklausomai nuo darbuotojų individualių savybių ar konteksto (Klein ir Delegach, 2023). Tyrimai rodo, kad nors charizmatiška lyderystė skatina teigiamas emocijas ir darbo aplinkos gerovę, tačiau taip pat gali sukelti ir emocinių iššūkių, jei lyderystės stilius nėra subalansuotas.

Bono ir Ilies (2006) atliktas tyrimas atskleidė, kad charizmatiški lyderiai, išreiškiantys teigiamas emocijas, perduoda šias emocijas darbuotojams. Šis emocinio užkrato (angl. *emotional contagion*) procesas skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir bendrą gerovę. Eksperimentiniai rezultatai parodė, kad lyderių teigiamos emocijos tiesiogiai pagerina darbuotojų nuotaiką, o tai savo ruožtu stiprina komandos bendravimą ir efektyvumą (Bono ir Ilies, 2006). Cicero ir Pierro, (2007), Boerner, Dütschke ir Wied (2008) papildė šias išvagas, pabrėždami, kad charizmatiškos lyderystės poveikis darbuotojų emocinei gerovei taip pat siejasi su streso mažinimu. Boerner ir kt.

(2008) tyrimas atskleidė, kad charizmatiški lyderiai ugdo darbuotojų pasitikėjimą savimi ir kolektyviniu tapatumu, o tai padeda darbuotojams geriau prisitaikyti net stresinėse situacijose.

Nepaisant teigiamo poveikio, charizmatiška lyderystė gali turėti ir neigiamų pasekmių. Howell ir Shamir (2005) pažymėjo, kad personalizuoti santykiai tarp lyderio ir darbuotojų gali sukelti emocinę priklausomybę. Tai mažina darbuotojų gebėjimą savarankiškai spręsti problemas ir gali sukurti emocinę įtampą, kai darbuotojai jaučia, kad jų gerovė priklauso tik nuo lyderio veiksmų ir nuotaikų (Howell ir Shamir, 2005).

LePine ir kolegų (2016) tyrimai, atlikti su JAV jūrų pėstininkais, atskleidė, kad charizmatiški lyderiai gali paveikti darbuotojų požiūrį į stresą darbe, padėdami jiems interpretuoti darbo keliamus reikalavimus kaip galimybes tobulėti ir augti. Toks lyderių elgesys skatina darbuotojų gebėjimą valdyti įtampą ir susidoroti su iššūkiais. Vis dėlto tyrime pabrėžiama, kad nors charizmatiška lyderystė gali motyvuoti darbuotojus ir didinti jų įsitraukimą, jis taip pat gali sukelti papildomą spaudimą dėl aukštų lūkesčių, kas tam tikromis aplinkybėmis gali lemti emocinį išsekimą ar stresą, jei darbuotojai nuolat jaučia poreikį atitikti lyderio keliamus tikslus (LePine ir kt., 2016). Nors lyderio teigiamos emocijos trumpuoju laikotarpiu stiprina motyvaciją, jos gali kelti ir nerealius lūkesčius, kurie ilginiui lemia emocinį išsekimą, ypač jei lyderio vizijos yra nepastovios (Bono ir Ilies, 2006).

Pastebėta, kad lyderio suvokimas kaip charizmatiško yra susijęs su sekėjų darbo atlikimu (Shamir ir kt., 1993). Atliktų mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad charizmatinė lyderystė gali turėti teigiamą įtaką darbuotojų darbo atlikimui (LePine ir kt., 2016; Luu, 2023; Men ir kt., 2020). Pavyzdžiui, Babcock-Roberson ir Strickland (2010) atliktas tyrimas parodė, kad charizmatiška lyderystė tiesiogiai skatina darbo įsitraukimą, kuris savo ruožtu stiprina darbuotojų produktyvumą. Darbo įsitraukimas buvo išskirtas kaip pagrindinis mechanizmas, jungiantis charizmatišką lyderystę su geresniais darbo rezultatais, parodant, kaip emocinis ryšys su lyderiu gali motyvuoti darbuotojus siekti aukštesnių tikslų (Babcock-Roberson ir Strickland, 2010; Cicero ir Pierro, 2007). Tuo tarpu Meslec ir kolegų (2020) eksperimentinis tyrimas parodė, kad charizmatiškas lyderio bendravimas skatina individualų produktyvumą. Jų eksperimentas, atliktas labdaros kontekste, parodė, kad dalyviai, gavę charizmatišką lyderio kalbą, atliko užduotis efektyviau nei tie, kurie toje pačioje situacijoje negavo charizmatiško įkvėpimo (Meslec ir kt., 2020).

Nors LePine ir kt. (2016) tyrimo rezultatai parodė, kad charizmatiški lyderiai sukuria motyvacinę aplinką, kurioje darbuotojai suvokia iššūkius kaip augimo galimybes, o tai ženkliai gerina darbo atlikimą ir rezultatus, kaip pažymėjo Boerner ir kt. (2008), pernelyg didelis pasitikėjimas lyderiu gali mažinti darbuotojų gebėjimą savarankiškai priimti sprendimus, trukdydamas efektyviam darbo atlikimui, ypač dinamiškoje aplinkoje.

Lyderio charizma turi stiprų poveikį darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atlikčiai, kuris gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas. Teigiamas poveikis pasireiškia per motyvacijos, pasitikėjimo ir emocinės gerovės stiprinimą, taip pat darbo įsitraukimo skatinimą. Tuo tarpu neigiamas aspektas siejamas su emocine priklausomybe, stresu, perdegimu ir sumažėjusia darbuotojų savarankiškumu. Aptartų tyrimų rezultatai atskleidžia, kad charizmatiška lyderystė yra veiksminga tik tada, kai ji naudojama atsakingai ir subalansuotai, atsižvelgiant į darbuotojų emocinius ir darbo poreikius.

1.5.3. Emocinės darbuotojų gerovės ir individualios darbo atlikties sąsajos

Darbuotojų emocinė gerovė yra veiksnys, tiesiogiai veikiantis jų individualią darbo atliktį. Tyrimai rodo, kad emocinė gerovė ne tik gerina darbuotojų psichologinę savijautą, bet ir prisideda prie jų profesinio efektyvumo. Baquero (2023) pažymi, kad teigiamos emocijos darbe skatina didesnę darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą į darbo procesus. Ši sąsaja rodo, kad emocinė gerovė ne tik sukuria palankesnę darbo aplinką, bet ir stiprina darbuotojų pastangas siekti geresnių rezultatų (Baquero, 2023). Be to, emocinė gerovė mažina darbo stresą, kas ypač svarbu sudėtingų užduočių ir neapibrėžtų situacijų kontekste. Teetzen, Bürkner, Gregersen, ir Vincent-Höper (2022) atliktas tyrimas atskleidžia, kad mažesnis streso lygis leidžia darbuotojams lengviau spręsti kasdienes problemas, o tai gerina sprendimų priėmimą ir darbo rezultatus. Tokiu būdu streso valdymas tampa vienu iš esminių darbo efektyvumo veiksnių.

Kognityviniai procesai taip pat glaudžiai susiję su emocine gerove. Gera emocinė savijauta sustiprina tokias darbuotojų kognityvines funkcijas kaip dėmesio koncentracija, kūrybiškumas ir sprendimų priėmimas. Šie procesai yra būtini efektyviam užduočių vykdymui ir darbo našumo didinimui (Page ir Vella-Brodrick, 2009). Lyderių vaidmuo šiuo atveju taip pat yra itin svarbus. LePine ir kt. (2016) atkreipia dėmesį, kad lyderiai, padėdami darbuotojams pozityviai interpretuoti darbo iššūkius, gali prisidėti prie efektyvesnio šių užduočių įgyvendinimo.

Emocinė gerovė daro tiesioginę įtaką darbuotojų individualiai darbo atlikčiai. Hao, Weifeng ir Bowen (2020) nustatė, kad asmenys, patiriantys teigiamas emocijas, atsilygina savo lyderiams geresniais darbo rezultatais. Ribeiro ir kt. (2018) tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie jaučiasi emociškai gerai, yra labiau motyvuoti ir labiau įsitraukę į darbo procesus. Toks įsitraukimas skatina didesnę produktyvumą ir aukštesnę darbo kokybę. Be to, tyrimai rodo, kad emocinė būklė stiprina darbuotojų santykius su kolegomis ir vadovais, o tai sudaro palankesnę aplinką bendradarbiavimui ir užduočių vykdymui. Tokia aplinka skatina efektyvesnę individualų darbo atlikimą (Baquero, 2023).

1.5.4. Konceptualus tyrimo modelis

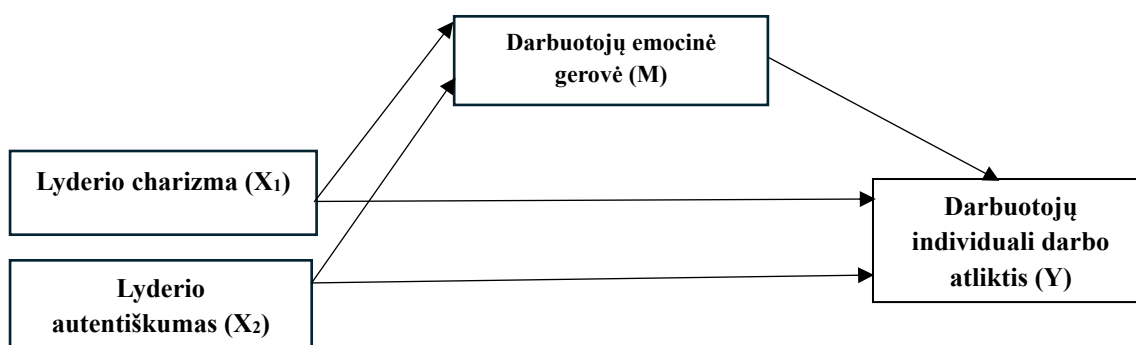
Išanalizavus mokslinę literatūrą galima matyti, kad organizacijų sėkmė iš esmės priklauso nuo darbuotojų individualios darbo atlikties, kuri leidžia pasiekti konkurencinį pranašumą ir įgyvendinti organizacijos tikslus (Gencer ir kt., 2023). Tuo tarpu darbuotojų emocinė gerovė, kuri apibrėžiama kaip teigiamų emocijų dominavimas bei mažas neigiamų emocijų intensyvumas darbo aplinkoje, yra vienas svarbiausių psichologinės sveikatos ir darbo produktyvumo rodiklių. Moksliniai šaltiniai teigia, kad emocinė gerovė ne tik stiprina darbuotojų motyvaciją ir kūrybiškumą, bet ir padeda jiems efektyviau prisitaikyti prie organizacinių pokyčių, tiesiogiai prisidedant prie individualių darbo rezultatų gerinimo (Ryff ir Keyes, 1995; Van Horn ir kt., 2004; Zheng ir kt., 2015).

Anksčiau atliktų mokslinių tyrimų duomenys atskleidžia, kad emocinė gerovė atlieka tarpininkaujantį vaidmenį, jungiant lyderio elgesį su darbuotojų veiklos rezultatais. Lyderystės stiliai, tokie kaip charizmatiška ir autentiška lyderystė, yra reikšmingi veiksniai, darantys įtaką darbuotojų emocinei gerovei. Vadovai, kurie palaiko konstruktyvius santykius su darbuotojais, rodo paramą ir empatiją, prisideda prie emocinės gerovės stiprinimo, tuo pačiu mažindami stresą darbo aplinkoje ir gerindami organizacinę atmosferą (Skakon ir kt., 2010). Teigiama, kad vadovų veiksmai, kuriais siekiama kurti palankią emocinę aplinką, sudaro prielaidas darbuotojų produktyvumui ir efektyvumui vykdant užduotis, o tai prisideda prie geresnių individualių darbo rezultatų (Bono ir Ilies, 2006; Boerner ir kt., 2008).

Remiantis šiais teoriniais pagrindais, pateikiamas konceptualus tyrimo modelis (žr. 4 paveikslą), kuris grindžiamas prielaida, kad lyderio charizma (nepriklausomas kintamasis X_1) ir autentiškumas (nepriklausomas kintamasis X_2) tiesiogiai veikia darbuotojų emocinę gerovę (tarpinis kintamasis M). Tuo tarpu darbuotojų emocinė gerovė, būdama tarpiniu kintamuoju, daro įtaką darbuotojų individualiai darbo atlikčiai (priklausomas kintamasis Y).

4 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Konceptualus tyrimo modelis apibendrina literatūros analizės metu nustatytus ryšius tarp lyderio charizmos, autentiškumo, darbuotojų emocinės gerovės ir individualios darbo atlikties. Jis parodo, kaip šie konstruktai teoriškai siejami tarpusavyje, išryškindamas emocinės gerovės vaidmenį kaip tarpinį mechanizmą, jungiantį lyderystės stilius su darbuotojų elgsena darbo vietoje. Tokia modelio struktūra sudaro teorinį pagrindą tolesniam tyrimo planavimui ir hipotezių formulavimui.

2. LYDERIO CHARIZMOS IR AUTENTIŠKUMO POVEIKIO DARBUOTOJŲ INDIVIDUALIAI DARBO ATLIKČIAI MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ EMOCINEI GEROVEI TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai

Nuolat kintanti organizacinė aplinka lemia augantį poreikį užtikrinti darbuotojų aukštą individualią darbo atliktį bei emocinę gerovę, kurie laikomi esminiais organizacijos veiklos sėkmės veiksniais. Mokslinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad charizmatinė lyderystė ir autentiška lyderystė yra svarbūs veiksniai, galintys reikšmingai veikti darbuotojų emocinę būseną ir jų darbo rezultatus. Vis dėlto visapusiški tyrimai, nagrinėjantys šių lyderystės stilių poveikį darbuotojų individualiai darbo atlikčiai, medijuojant darbuotojų emocinę gerovę, išlieka riboti. Didžioji dalis iki šiol atliktų empirinių tyrimų analizuoja tik atskirus ryšius tarp charizmatinės ar autentiškos lyderystės ir individualios darbo atlikties arba darbuotojų emocinės gerovės. Atsižvelgiant į tai, keliamas šio **tyrimo tikslas** – ištirti tiesioginio vadovo charizmatinės lyderystės ir autentiškos lyderystės poveikį darbuotojų individualiai darbo atlikčiai, medijuojant darbuotojų emocinei gerovei.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atliekant struktūruotą Lietuvos darbuotojų apklausą surinkti darbuotojų emocinės gerovės, individualios darbo atlikties ir tiesioginio vadovo charizmatinės lyderystės bei autentiškos lyderystės vertinimus.
2. Įvertinti tiesioginio vadovo charizmatinės ir autentiškos lyderystės poveikį darbuotojų individualiai darbo atlikčiai.
3. Įvertinti tiesioginio vadovo charizmatinės ir autentiškos lyderystės poveikį darbuotojų emocinei gerovei.
4. Įvertinti darbuotojų emocinės gerovės kaip tarpininko (medijuojančio kintamojo) poveikį ryšiui tarp tiesioginio vadovo charizmatinės ir autentiškos lyderystės ir darbuotojų individualios darbo atlikties.
5. Įvertinti darbuotojų emocinės gerovės poveikį darbuotojų individualiai darbo atlikčiai.

2.2. Tyrimo modelis ir keliamos hipotezės

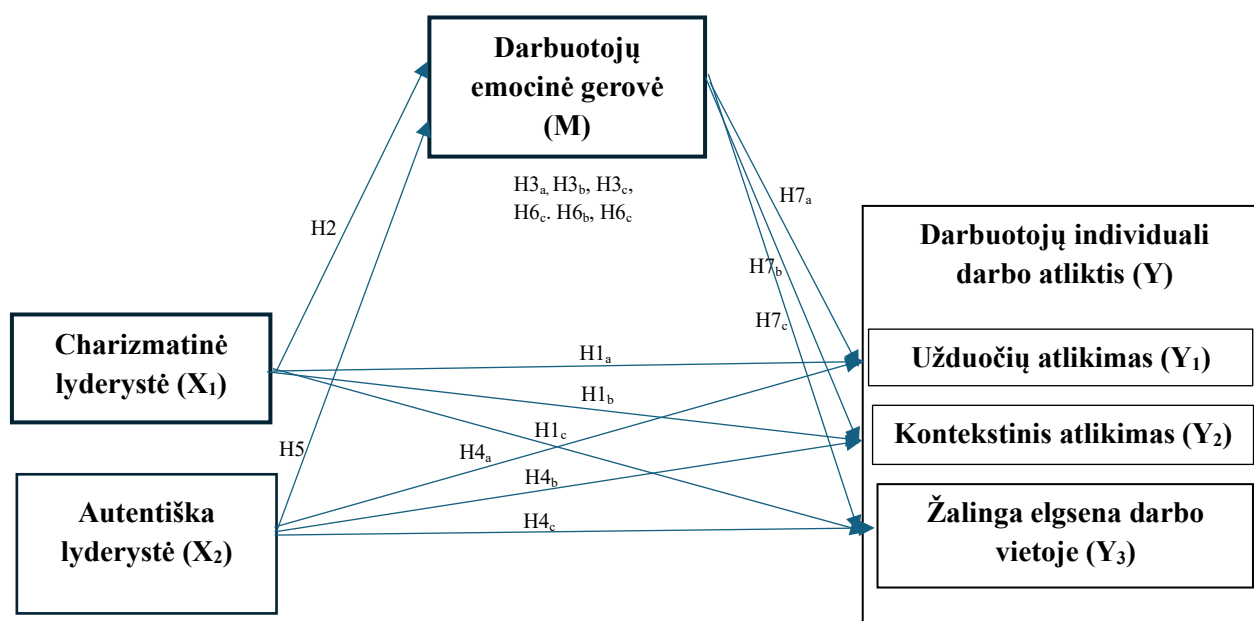
Remiantis mokslinės literatūros apžvalga, pateikiamas conceptualus tyrimo modelis (žr. 5 paveikslą), kuris grindžiamas prielaida, kad charizmatinė lyderystė (nepriklausomas kintamasis) ir autentiška lyderystė (nepriklausomas kintamasis) tiesiogiai ir per darbuotojų emocinę gerovę (tarpinis kintamasis) veikia darbuotojų individualią darbo atliktį (priklausomas kintamasis).

Tyrimo kintamieji.

- X_1 – charizmatinė lyderystė;
- X_2 – autentiška lyderystė;
- Y – darbuotojų individuali darbo atliktis;
- M – darbuotojų emocinė gerovė.

5 paveikslas

Tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Charizmatinė lyderystė siejama su lyderio gebėjimu įkvėpti, mobilizuoti ir motyvuoti darbuotojus per iškomunikuotą viziją, pasitikėjimą ir emocinį ryšį (Conger ir Kanungo, 1994; Cicero ir Pierro, 2007). Atlikti tyrimai rodo, kad charizmatinis lyderystės stilius gali turėti reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų darbo rezultatams (DeGroot, Kiker ir Cross, 2000; LePine ir kt., 2016; Wegge ir kt. (2022); Luu, 2023). Pavyzdžiui, le Blanc, González-Romá ir Wang (2021) atliktas tyrimas parodė, kad charizmatiški lyderiai dažniau turi darbuotojus, kurie yra patenkinti savo darbu, įsipareigoję organizacijai ir pasirengę dėti papildomas pastangas. Antonakis ir kt. (2015) nustatė, kad charizmatinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų individualiai darbo atlikčiai. Šį ryšį patvirtino ir Meslec ir kt. (2020), pakartoję tyrimą su platesne imtimi. Bono ir Ilies (2006) nustatė, kad charizmatinių lyderių transliuojamos teigiamos emocijos skatina didesnes darbuotojų pastangas, kurios tiesiogiai siejasi su geresniais darbo rezultatais. Taigi, tyrimai

pagrindžia, kad vadovo charizmatinė lyderystė daro reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų individualiai darbo atlikčiai.

H1_a Vadovo charizmatinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų užduočių atlikimą.

H1_b Vadovo charizmatinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų kontekstinį atlikimą.

H1_c Vadovo charizmatinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų žalingą elgseną darbo vietoje.

Remiantis moksline literatūra, galima teigti, kad charizmatiniai lyderiai, perteikdami pozityvias emocijas, įkvepiančią viziją ir pasitikėjimą, daro teigiamą poveikį darbuotojų emocinei savijautai (Bono ir Ilies, 2006; Cherulnik ir kt., 2006). Bono ir Ilies (2006) teigia, kad vienas iš pagrindinių psichologinių mechanizmų, kuriuo charizmatiniai lyderiai daro poveikį darbuotojams, yra vadinamoji „nuotaikos užkrato“ (angl. *mood contagion*) teorija, tai yra lyderių pozityvių emocijų perdavimas darbuotojams, kuris sukelia teigiamą jų emocinę būseną. Tyrimai parodė, kad lyderių pozityvios emocijos yra tiesiogiai susijusios su darbuotojų emocine būsena ir jų pasitenkinimu lyderiu. Cherulnik ir kt. (2006) taip pat empiriškai įrodė, kad charizmatiniai lyderiai, demonstruodami teigiamas emocijas, daro reikšmingą poveikį stebėtojų (darbuotojų) nuotakai. Keturių eksperimentų rezultatai parodė, kad charizmatinio lyderio emocijos yra susijusios su aukštesniu pasitenkinimu, lyderio vertinimu ir pagerėjusia darbuotojų nuotaika. Taigi, charizmatinės lyderystės raiška per pozityvias emocijas yra svarbus veiksnys, darantis teigiamą įtaką darbuotojų emocinei būklei. Remiantis šiais empiriniais įrodymais, formuluojama antroji tyrimo hipotezė:

H2 Vadovo charizmatinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų emocinę gerovę.

Nors charizmatinė lyderystė dažnai tiesiogiai siejama su tiesioginiu poveikiu darbuotojų produktyvumui, vis daugiau tyrimų atskleidžia, kad šis poveikis gali būti netiesioginis – pasireiškiantis per emocinę darbuotojų būseną. Emocinė gerovė, atspindinti subjektyvų darbuotojo teigiamų emocijų patyrimą darbe, gali atlikti svarbų tarpininko vaidmenį tarp vadovo elgsenos ir darbuotojo rezultatyvumo. Babcock-Roberson ir Strickland (2010) empiriškai nustatė, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą (kaip emocinės gerovės išraiška) tarpininkauja ryšiui tarp charizmatinės lyderystės ir darbo atlikties. Boerner ir kt. (2008) tyrimas taip pat parodė, kad darbuotojų psichologinis krūvis veikia kaip mediatorius, per kurį charizmatinė lyderystė veikia papildomas darbuotojų pastangas. LePine ir kt. (2016) atskleidė, jog charizmatinė lyderystė keičia darbuotojų emocinį atsaką į stresą, o tai galiausiai atsispindi darbo rezultatuose. Remiantis šiais tyrimais, galima teigti, kad darbuotojų emocinė gerovė medijuoja teigiamą ryšį tarp vadovo charizmatinės lyderystės ir darbuotojų individualios darbo atlikties.

H3_a Darbuotojų emocinė gerovė medijuoja teigiamą ryšį tarp vadovo charizmatinės lyderystės ir darbuotojų užduočių atlikimo.

H3_b Darbuotojų emocinė gerovė medijuoja teigiamą ryšį tarp vadovo charizmatinės lyderystės ir darbuotojų kontekstinio atlikimo.

H3_c Darbuotojų emocinė gerovė medijuoja teigiamą ryšį tarp vadovo charizmatinės lyderystės ir darbuotojų žalingos elgsenos darbo vietoje.

Autentiška lyderystė remiasi nuosekliu vertybiniu elgesiu, skaidrumu, atvirumu ir sąžiningumu, kurie padeda kurti pasitikėjimu grįstą organizacinę aplinką (Avolio ir Gardner, 2005; Walumbwa ir kt., 2008). Tokie vadovai, veikiantys kaip moraliniai pavyzdžiai, stiprina darbuotojų vidinę motyvaciją, emocinį įsitraukimą ir savarankišką atsakomybę už darbo rezultatus (Ilies ir kt., 2005; Clapp-Smith ir kt., 2009). Mokslinėje literatūroje autentiška lyderystė siejama su aukštesniais individualaus darbo atlikimo rodikliais (Ribeiro ir kt. 2018; Mira ir Odeh, 2019). Tyrimai rodo, kad darbuotojai, dirbantys su autentiškais vadovais, linkę labiau pasitikėti savo lyderiais, aiškiau supranta organizacijos tikslus ir patiria didesnę darbo pasitenkinimą – visa tai tiesiogiai siejasi su jų produktyvumu (Clapp-Smith ir kt., 2009; Peus ir kt., 2012). Be to, autentiški lyderiai dažnai skatina darbuotojų įsitraukimą ir stiprina jų motyvaciją, kuri, kaip pabrėžiama tyrimuose, yra vienas iš esminių individualaus veiklos efektyvumo veiksnių (Ribeiro ir kt. 2018; Walumbwa ir kt., 2008). Atsižvelgiant į šias išvagas, galima teigti, kad vadovo autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojų individualią darbo atliktį.

H4_a Vadovo autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojų užduočių atlikimą.

H4_b Vadovo autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojų kontekstinį atlikimą.

H4_c Vadovo autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojų žalingą elgseną darbo vietoje.

Empiriniai tyrimai rodo, kad autentiška lyderystė yra teigiamai susijusi su darbuotojų emocine gerove (Ilies ir kt., 2005; Nelson ir kt., 2014; Tafvelin ir kt., 2011). Šis ryšys dažnai pasireiškia per sustiprintą psichologinį saugumą, pasitikėjimą vadovu ir pozityvesnę emocinę būseną darbo aplinkoje (Avolio ir Gardner, 2005; Walumbwa ir kt., 2008). Tyrimai rodo, kad darbuotojų emocinę gerovę ypač stiprina tokie autentiškos lyderystės komponentai kaip savimonė, sąžiningumas, skaidrumas ir etiškas sprendimų priėmimas. Adil ir Kamal (2016) emocinę gerovę apibrėžė kaip teigiamą darbuotojų jausmą savo darbui ir emocinio stabilumo pojūtį. Jų atliktas tyrimas atskleidė, kad darbo vietos gerovė yra autentiškos lyderystės pasekmė ir darbuotojų įsitraukimo į darbą prognozė (Adil ir Kamal, 2016). Panašias išvadas pateikia Koon ir Ho (2021), kurių atliktame tyrime darbuotojų suvokiama autentiška lyderystė statistiškai reikšmingai koreliavo su visomis emocinės gerovės dimensijomis, ypač su gerove darbe. Be to, Inceoglu ir kt. (2018) ir Baquero (2023) tyrimai empiriškai patvirtino, kad autentiška lyderystė reikšmingai prisideda prie darbuotojų emocinės gerovės stiprinimo. Atsižvelgiant į šias išvagas,

formuluojama hipotezė: *H5* Vadovo autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojų emocinę gerovę.

Darbuotojų emocinė gerovė gali būti ne tik kaip tiesioginis autentiškos lyderystės rezultatas, bet gali veikti kaip tarpinis mechanizmas per kurį šis lyderystės stilius daro įtaką darbuotojų individualiai darbo atlikčiai. Rego ir kt. (2012) tyrimas išryškino psichologinio kapitalo – optimizmo, vilties, atsparumo ir pasitikėjimo savimi – vaidmenį kaip svarbų mediatorių, kurį sustiprina autentiško lyderio elgesys. Šios psichologinės būsenos, būdamos emocinės gerovės sudėtine dalimi, susijusios su darbuotojų gebėjimu konstruktyviai reaguoti į iššūkius bei aktyviau įsitraukti į darbą. Panašius rezultatus pateikia ir Ribeiro ir kt. (2018) nurodydami, kad tokios darbuotojų emocinės ir motyvacinės būklės kaip kūrybiškumas ir organizacinis pilietiškumas, veikia kaip reikšmingi tarpiniai mechanizmai, jungiantys autentišką lyderystę su individualios veiklos rezultatyvumu. Ilies ir kt. (2005) tyrimas atskleidė, kad autentiškas vadovavimas stiprina darbuotojų pasitenkinimą darbu, emocinį stabilumą ir savirealizacijos jausmą, kurie tiesiogiai siejasi su jų elgsena ir darbo rezultatyvumu. Šį mediacinį ryšį taip pat patvirtina Koon ir Ho (2021), kurių tyrimas atskleidė, kad darbuotojų emocinė gerovė reikšmingai medijuoja ryšį tarp suvokiamos autentiškos lyderystės ir darbo įsitraukimo, kuris glaudžiai susijęs su individualia darbo atliktimi. Šie tyrimų rezultatai patvirtina, kad emocinė gerovė gali būti ne tik autentiškos lyderystės pasekmė, bet ir aktyvus kanalas, per kurį ši lyderystė daro poveikį darbo rezultatams. Taigi, darbuotojų emocinė gerovė medijuoja teigiamą ryšį tarp vadovo autentiškos lyderystės ir darbuotojų individualios darbo atlikties.

H6_a Darbuotojų emocinė gerovė medijuoja teigiamą ryšį tarp vadovo autentiškos lyderystės ir darbuotojų užduočių atlikimo.

H6_b Darbuotojų emocinė gerovė medijuoja teigiamą ryšį tarp vadovo autentiškos lyderystės ir darbuotojų kontekstinio atlikimo.

H6_c Darbuotojų emocinė gerovė medijuoja teigiamą ryšį tarp vadovo autentiškos lyderystės ir darbuotojų žalingos elgsenos darbo vietoje.

Moksliniai šaltiniai nurodo, kad emocinė gerovė ne tik stiprina darbuotojų motyvaciją ir kūrybiškumą, bet ir padeda jiems efektyviau prisitaikyti prie organizacinių pokyčių, tiesiogiai prisidedant prie individualių darbo rezultatų gerinimo (Ryff ir Keyes, 1995; Van Horn ir kt., 2004; Zheng ir kt., 2015). Ribeiro ir kt. (2018) empiriškai patvirtino, kad darbuotojai, kurie jaučiasi emociškai gerai, yra labiau motyvuoti ir įsitraukę, o tai tiesiogiai lemia aukštesnę darbo atliktį. Baquero (2023) pažymėjo, kad pozityvi emocinė būsena darbo vietoje sustiprina tarpasmeninius santykius, o tai sukuria palankią atmosferą efektyviam užduočių vykdymui. Be to, kaip pažymi Page ir Vella-Brodrick (2009), gera emocinė savijauta skatina pažintinius gebėjimus, tokius kaip dėmesio koncentracija, sprendimų priėmimas ir kūrybiškumas, kurie yra būtini veiklos kokybei ir

našumui. Atsižvelgiant į šias įžvalgas ir empirinį pagrindimą, galima teigti, kad darbuotojų emocinė gerovė teigiamai veikia darbuotojų individualią darbo atliktį.

H7_a Darbuotojų emocinė gerovė teigiamai veikia darbuotojų užduočių atlikimą.

H7_b Darbuotojų emocinė gerovė teigiamai veikia darbuotojų kontekstinį atlikimą.

H7_c Darbuotojų emocinė gerovė teigiamai veikia darbuotojų žalingą elgseną darbo vietoje.

2.3. Tyrimo organizavimas, tiriamosios imties charakteristikos ir statistinė analizė

Tyrimo organizavimas. Siekiant išanalizuoti charizmatiškos ir autentiškos lyderystės įtaką darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atlikčiai, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Tyrimui įgyvendinti pasirinkta struktūruota anketinė apklausa (1 priedas).

Empirinio tyrimo duomenys buvo renkami taikant patogiąją imtį, kai į tyrimą įtraukiami lengvai pasiekiami respondentai, sutikę dalyvauti. Apklausa buvo vykdoma 2025 m. rugpjūčio – rugsėjo mėnesiais. Anoniminė apklausa buvo vykdoma anketą sukūrus anketų kūrimo ir apdorojimo internetinėje platformoje apklausa.lt. Aktyvavus anketą, klausimyno nuoroda buvo siunčiama elektroniniu paštu, organizacijų vadovams arba žmoniškųjų išteklių skyriaus darbuotojams, prašant pasidalinti anketa organizacijos viduje. Organizacijų kontaktai buvo renkami iš viešai prieinamos informacijos svetainėje rekvizitai.vz.lt. Dalyvavimas buvo savanoriškas, tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, užtikrintas jų anonimiškumas ir gautų duomenų konfidencialumas. Sustojus atsakymų srautui ir pasiekus 422 atsakymų skaičių, apklausa buvo sustabdyta.

Tyrimo populiacija. Tyrimo populiaciją sudarė Lietuvos organizacijose dirbantys darbuotojai, turintys tiesioginį vadovą. Šis kriterijus pasirinktas atsižvelgiant į tyrimo objektą – tiesioginio vadovo charizmatinės ir autentiškos lyderystės poveikį darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atlikčiai. Tiesioginio vadovo turėjimas leidžia darbuotojams pagrįstai vertinti vadovavimo ypatybes ir jų poveikį darbo patirčiai. Todėl į tyrimą nebuvo įtraukiami savarankiškai dirbantys asmenys, įmonių vadovai ar tie, kurie neturi tiesioginio vadovo. Buvo siekiama, kad tyrimo populiacija apimtų įvairaus dydžio, veiklos srities organizacijas, siekiant užtikrinti platesnį rezultatų apibendrinamumą.

Tyrimo imtis. Tyrimo imties dydis nustatytas remiantis Hair, Black, Babin ir Anderson (2019) pateiktomis rekomendacijomis, kurios taikomos daugiamatei statistinei analizei. Autoriai nurodo, kad norint užtikrinti rezultatų patikimumą ir analizės kokybę, tyrimo imtis turėtų būti bent 5–10 kartų didesnė nei analizuojamų stebimųjų kintamųjų (teiginių) skaičius. Šio tyrimo klausimyną sudaro 72 teiginiai, atspindintys keturis konstrukto rinkinius: charizmatinė lyderystė, autentiška lyderystė, darbuotojų emocinė gerovė bei individuali darbo atliktis. Taikant minimalią 5 respondentų vienam teiginiui taisyklę, apskaičiuota, kad rekomenduojamas minimalus imties

dydis turi būti ne mažesnis kaip 360 respondentų. Tokio dydžio imtis leidžia sumažinti atsitiktinumo įtaką ir užtikrinti pakankamą rezultatų patikimumą bei apibendrinamumą. Be to, atsižvelgiant į tai, kad tyrime taikomas PLS-SEM metodas, faktinė tyrimo imtis ($n = 422$) laikytina pakankama struktūrinių ryšių patikimam įvertinimui net ir esant sudėtingesniai modeliui (Hair, Risher, Sarstedt ir Ringle, 2019). Tai užtikrina pakankamą statistinę galią silpnesniems ryšiams aptikti ir didina gautų rezultatų patikimumą.

Duomenų analizės metodai. Duomenų analizei ir hipotezių tikrinimui buvo taikytos dvi statistinės programos: IBM SPSS Statistics ir SmartPLS 4. SPSS programa buvo naudota pirminiam duomenų apdorojimui ir aprašomajai statistikai, SmartPLS - tyrimo hipotezių tikrinimui taikant struktūrinių lygčių modeliavimą (SEM – Structural Equation Modeling).

Prieš atliekant analizę, duomenys buvo patikrinti dėl trūkstamų reikšmių, identifikuoti atvirkštinio formulavimo teiginiai ir apskaičiuoti konstrukto vidurkiai, kurie naudoti tolesniuose analizės etapuose.

Duomenų analizė buvo vykdoma šiais etapais:

1 etapas. Patikrintos trūkstamos reikšmės, pašalinti netinkami atvejai, identifikuoti atvirkštinio formulavimo teiginiai ir apskaičiuoti konstrukto vidurkiai.

2 etapas. Siekiant patvirtinti klausimyno konstrukto vidinį nuoseklumą, kiekvienam konstrukto apskaičiuotas Cronbach alfa (α) koeficientas. Vertintas charizmatinės lyderystės, autentiškos lyderystės, emocinės gerovės skalių ir individualios darbo atlikties subskalių (užduočių atlikimo, kontekstinio atlikimo ir žalingos elgsenos) patikimumas.

3 etapas. Patikrintas duomenų pasiskirstymo normalumas naudojant Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testus bei asimetrijos (skewness) ir eksceso (kurtosis) rodiklius. Nors PLS-SEM metodas nereikalauja duomenų normalumo, šie rodikliai buvo analizuoti siekiant aprašyti duomenų pasiskirstymo ypatumus.

4 etapas. Atlikta aprašomosios statistikos analizė, įvertinant aritmetinius ir 5 % nupjautuosius vidurkius, standartinius nuokrypius. Siekiant įvertinti konstrukto ir subkonstrukto tarpusavio sąsajas, atlikta Pearsono koreliacijos analizė.

5 etapas. Vertinimo vidurkių statistiškai reikšmingų skirtumų nustatymui naudota vienfaktorinė dispersinė analizė (one-way ANOVA), taikoma vertinimo vidurkiams palyginti pagal lytį, išsilavinimą, darbo kartu su tiesioginiu vadovu stažą, organizacijos veiklos sritį, organizacijos dydį. Kadangi respondentų amžius buvo pateikiamas skaitine forma, šio kintamojo sąsajoms su kitais tiriamais konstruktais įvertinti taikoma Pearsono koreliacijos analizė.

6 etapas. Tyrimo hipotezės tikrintos taikant PLS-SEM metodą SmartPLS 4 programinėje įrangoje: įvertintas matavimo modelis (CR, AVE, diskriminantinis validumas pagal Fornell-Larcker ir HTMT), struktūrinis modelis (VIF, R^2 , f^2 , SRMR), modelio prognostinė galia taikant

PLSpredict procedūrą (Q^2_{predict}), kelio koeficientų reikšmingumas nustatytas taikant bootstrapping procedūrą (5000 pakartotinių imčių). Mediacijos analizei vertinti apskaičiuoti specifiniai netiesioginiai ir bendri poveikiai bei 95 % pasikliautinieji intervalai.

2.4. Tyrimo instrumentas

Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinktas anketinės apklausos metodas. Anoniminėje anketoje (1 priedas) pateiktais klausimais siekiama išsiaiškinti respondentų tiesioginių vadovų charizmatinės lyderystės ir autentiškos lyderystės vertinimus bei darbuotojų individualios darbo atlikties ir darbuotojų emocinės gerovės vertinimus. Klausimynas sudarytas iš uždaro tipo klausimų, kur respondentai gali pasirinkti vieną jiems tinkamiausią atsakymą iš pateiktų variantų. Klausimynas sudarytas iš 4 validuotų, mokslinėje literatūroje viešai prieinamų konstrukto. Pirmoji klausimyno dalis skirta vadovo charizmatinės lyderystės vertinimui, antroji – autentiškos lyderystės, trečioji – darbuotojų emocinės gerovės, o ketvirtoji – darbuotojų individualios darbo atlikties vertinimui. Klausimyno pabaigoje pateikiami demografiniai klausimai, padedantys apibūdinti tiriamąją imtį bei įvertinti galimus rezultatų skirtumus pagal socialines-demografines charakteristikas. Informacija apie klausimyne naudotus konstrukto ir demografiniai klausimai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

Klausimyne naudojami konstruktai ir demografiniai klausimai

Pavadinimas	Autoriai	Teiginių skaičius	Konstrukto autorių Cronbach alpha
Charizmatinės lyderystės skalė (angl. <i>Conger-Kanungo scale of charismatic leadership</i> (C-K))	Conger, Kanungo ir Menon (2000)	20 teiginių 5 subskalės: 1. strateginė vizija ir jos pateikimas (1-7 teiginiai); 2. asmeninės rizikos prisiėmimas (8-10 teiginiai); 3. jautrumas aplinkai (11-14 teiginiai); 4. jautrumas organizacijos narių poreikiams (15-17 teiginiai); 5. netradicinis elgesys (18-20 teiginiai).	0,82
Autentiškos lyderystės inventorius (angl. <i>Authentic Leadership Inventory</i> (ALI))	Neider ir Schriesheim (2011)	14 teiginių. 4 subskalės: 1. savęs suvokimas (4, 7, 11 teiginiai); 2. santykių skaidrumas (1, 8, 12 teiginiai); 3. vidinė moralinė perspektyva (2, 5, 9, 13 teiginiai); 4. subalansuotas informacijos apdorojimas (3, 6, 10, 14 teiginiai).	0,74 - 0,85
Individualios darbo atlikties klausimynas (angl. <i>Individual work performance questionnaire</i> (IWPQ))	Ramos-Villagrasa, Barrada, Fernández-Del-Río ir Koopmans (2019)	18 teiginių 3 subskalės: 1. užduočių atlikimas (1-5 teiginiai); 2. kontekstinė atliktis (6-13 teiginiai); 3. žalinga elgsena darbo vietoje (14-18 teiginiai).	1. 0,83 2. 0,87 3. 0,77
Emocinės darbuotojų gerovės skalė (angl. <i>Job-Related Affective Well-Being Scale</i> (JAWS 20-item version))	Van Katwyk ir kt. (2000)	20 teiginių	0,80 - 0,90
Demografiniai klausimai	Respondento lytis, amžius, išsilavinimas, darbo su dabartiniu tiesioginiu vadovu stažas, tiesioginio vadovo lytis, organizacijos dydis, organizacijos veiklos sritis.		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vadovų charizmatinė lyderystė. Respondentų tiesioginių vadovų charizmatinės lyderystės vertinimui naudojama Charizmatinės lyderystės skalė (angl. *Conger-Kanungo scale of charismatic leadership* (C-K)) (Conger, Kanungo ir Menon, 2000). Ši skalė sukurta siekiant įvertinti charizmatinės lyderystės elgsenos aspektus taip, kaip juos suvokia pavaldiniai (Conger ir Kanungo, 1994). Konstrukta, matuojantį, kiek darbuotojai suvokia savo tiesioginį vadovą kaip charizmatišką, sudaro 20 teiginių, kurie suskirstyti į penkias subskales: vizija ir artikuliacija (7 teiginiai), jautrumas aplinkai (4 teiginiai), neįprastas elgesys (3 teiginiai), asmeninės rizikos prisiėmimas (3 teiginiai), jautrumas organizacijos narių poreikiams (3 teiginiai). Konstrukto teiginių pavyzdžiai: „Turi aiškią viziją, dažnai pateikia idėjų ateities planams“, „Naudoja netradicines priemones organizaciniais tikslams pasiekti“. Skalės teiginiai vertinami 6 balų Likerto skalėje, kur 1 – labai nebūdinga, 2 – nebūdinga, 3 - mažai nebūdinga, 4 gana būdinga, 5 –

būdinga, 6 – labai būdinga. Gauti aukštesni įvertinimai, naudojant šį konstruklą, rodo, kad darbuotojų suvokimu, lyderis labiau pasižymi charizmatinės lyderystės bruožais (Conger ir Kanungo, 1994).

Vadovų autentiška lyderystė. Tiesioginių vadovų autentiškos lyderystės vertinimui pasirinktas Autentiškos lyderystės inventorių (*angl. Authentic Leadership Inventory (ALI)*) (Neider ir Schriesheim, 2011). Šis konstruklas yra grindžiamas pavaldinių vertinimu ir skirtas išmatuoti, kiek darbuotojai suvokia savo tiesioginį vadovą kaip pasižymintį autentiškos lyderystės bruožais. Konstruklą sudaro 14 teiginių, kurie suskirstyti į 4 subskales: savęs suvokimas (3 teiginiai), santykių skaidrumas (3 teiginiai), vidinė moralinė perspektyva (4 teiginiai), subalansuotas informacijos apdorojimas (4 teiginiai). Pavyzdiniai skalės teiginiai: „Mano vadovas aiškiai pasako, ką mano“ ir „Priimdamas sprendimus, mano vadovas remiasi savo esminiais įsitikinimais.“ Darbuotojai teiginius vertina 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Darbuotojų individuali darbo atliktis. Darbuotojų individualios darbo atlikties įvertinimui šiame tyrime naudojamas Individualios darbo atlikties klausimynas (*angl. Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)*) (Ramos-Villagrasa ir kt., 2019). Konstruklą sudaro 18 teiginių su 3 subskalėmis: užduočių atlikimas (5 teiginiai), kontekstinis atlikimas (8 teiginiai), žalingas elgesys darbo vietoje (5 teiginiai). Teiginių pavyzdžiai: „Aš gebėjau susiplanuoti savo darbą taip, kad jį baigčiau laiku“ (užduočių atlikimas), „Pabaigęs vienas užduotis savarankiškai pradėjau kitas“ (kontekstinis atlikimas), „Susitelkdavau į neigiamus darbo situacijos aspektus, užuot susitelkęs į teigiamus“ (žalingas elgesys darbo vietoje). Vertinant teiginius, imamas paskutiniųjų 3 mėnesių laikotarpis. 1-13 teiginius (užduočių atlikimo ir kontekstinio atlikimo subskalės) respondentai vertina 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – retai, 2 – kartais, 3 – gana dažnai, 4 – dažnai, 5 – visada. 14-18 teiginius (žalingo elgesio darbo vietoje subskalė) respondentai vertina 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – niekada, 2 – retai, 3 – kartais, 4 – gana dažnai, 5 – dažnai. Skirtingos Likerto skalės reikšmės taikytos siekiant užduočių ir kontekstinio atlikimo teiginių vertinime išvengti „lubų efekto“, o žalingo elgesio darbo vietoje subkalės teiginių vertinime – „grindų efekto“ (Koopmans ir kt., 2012). Aukštesni vertinimo balai reiškia aukštesnį užduočių ir kontekstinį atlikimą, ir didesnę žalingo elgesio darbo vietoje pasireiškimo dažnumą.

Darbuotojų emocinė gerovė. Darbuotojų emocinei gerovei įvertinti naudota sutrumpinta, 20 teiginių Emocinės darbuotojų gerovės skalė (*angl. Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS 20-item version)*) (Van Katwyk ir kt., 2000). Ši skalė sukurta vertinti darbuotojų reakcijas į jų darbą. Kiekvienas teiginys nurodo tam tikrą emociją, o respondentų prašoma įvertinti, kaip dažnai jie per pastarąsias 30 dienų darbe patyrė kiekvieną iš jų. Konstruklą sudarančių teiginių pavyzdžiai: „Mano darbas man kėlė pyktį“, „Mano darbas man suteikė energijos“. Konstrukto

teiginiai vertinami 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – niekada, 2 – retai, 3- kartais, 4 – gana dažnai, 5 – labai dažnai arba visada.

Klausimynui sudaryti buvo taikytas dvigubo vertimo metodas. Visų konstruktyvų teiginiai buvo išversti į lietuvių kalbą, tuomet juos į anglų kalbą vertė anglų kalbos filologijos studijas baigęs asmuo, o gautas vertimas buvo lyginamas su originaliu variantu. Siekiant įvertinti teiginių suprantamumą ir formuluočių aiškumą, pirmuosius tris klausimynus respondentai pildė dalyvaujant tyrėjui ir galėjo jam užduoti klausimus. Atsižvelgus į jų pastabas, teiginių formuluotės buvo pakoreguotos.

3. LYDERIO CHARIZMOS IR AUTENTIŠKUMO POVEIKIO DARBUOTOJŲ INDIVIDUALIAI DARBO ATLIKČIAI MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ EMOCINEI GEROVEI TYRIMO REZULTATAI

3.1. Duomenų patikros procedūra

Tyrimo duomenys buvo surinkti 2025 m. rugpjūčio–rugsėjo mėnesiais vykdytos apklausos metu. Iš viso buvo užpildytos 422 anketos. Kontrolinis klausimas „*Ar šiuo metu dirbate organizacijoje?*“ parodė, kad tik 414 respondentų apklausos metu buvo įsidarbinę organizacijoje. Atsižvelgiant į tai, iš analizės buvo pašalintos 8 anketos, todėl galutinei analizei liko 414 tinkamų atvejų.

3.2. Duomenų patikimumas

Siekiant nustatyti, ar tyrime naudoti konstruktai yra patikimi ir tinkami tolimesnei statistinei analizei, buvo įvertintas klausimyno patikimumas. Konstrukto vidinis patikimumas įvertintas taikant Cronbach'o alfa rodiklį. Visų konstrukto Cronbach'o alfa reikšmės viršijo rekomenduojamą 0,70 ribą (Hair, Risher, Sarstedt ir Ringle, 2019) (žr. 8 lentelę). Tai rodo aukštą skalių vidinį nuoseklumą ir leidžia teigti, kad teiginiai pakankamai nuosekliai atspindi tiriamąsias konstrukcijas (Hair, Risher, Sarstedt ir Ringle, 2019).

8 lentelė

Klausimyno patikimumo nustatymo rezultatai

Pavadinimas	Teiginių skaičius	Cronbach <i>alpha</i>
Charizmatinės lyderystės skalė	20 teiginių	0,95
Autentiškos lyderystės inventorių	14 teiginių	0,91
Individualios darbo atlikties klausimynas:		
<i>Užduočių atlikimas</i>	5 teiginiai	0,86
<i>Kontekstinis atlikimas</i>	8 teiginiai	0,88
<i>Žalinga elgsena darbo vietoje</i>	5 teiginiai	0,81
Emocinės darbuotojų gerovės skalė	20 teiginių	0,92

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

3.3. Tyrimo respondentų charakteristikos

Struktūruotos apklausos metu respondentų buvo prašoma nurodyti demografinius duomenis: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą su dabartiniu tiesioginiu vadovu, taip pat organizacijos, kurioje šiuo metu dirba, dydį ir veiklos sritį.

Pagal 9 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų buvo moterys (80,4 %), vyrų - 19,3 %, o 1 respondentas (0,2 %) pasirinko kitą lyties variantą. Toks lyties pasiskirstymas gali būti susijęs su moterų dominavimu tam tikruose sektoriuose (pavyzdžiui, švietimo, sveikatos apsaugos), kurie yra tarp dažniausiai nurodomų organizacijų veiklos sričių pasiskirstyme.

Tyrime dalyvavusių respondentų amžius svyravo nuo 18 iki 69 metų, o vidutinis amžius siekė 43,43 metų. Standartinis nuokrypis (SD) - 10,97, todėl galima teigti, kad tyrimo imtis apėmė platų amžiaus spektrą. Dauguma tyrime dalyvavusių asmenų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (58,2 %). Didžiausią dalį sudarė respondentai, su dabartiniu vadovu dirbantys daugiau nei 5 metus (34,5 %) ir 1–3 metus (31,2 %).

9 lentelė

Respondentų demografiniai duomenys

Demografinės charakteristikos		Kiekis (N)	Pasiskirstymas (%)
Darbo stažas su dabartiniu tiesioginiu vadovu	Mažiau nei 6 mėnesiai	27	6,5 %
	6 mėnesiai – 1 metai	42	10,1 %
	1-3 metai	129	31,2 %
	3-5 metai	73	17,6 %
	Daugiau nei 5 metai	143	34,5 %
Lytis	Vyras	80	19,3 %
	Moteris	333	80,4 %
	Kita	1	0,2 %
Amžius	Amžius (metais)	414	Vidurkis – 43,43 metai
Išsilavinimas	Pagrindinis	2	0,5 %
	Vidurinis	14	3,4 %
	Profesinis/aukštesnysis	63	15,2 %
	Aukštasis neuniversitetinis	94	22,7 %
	Aukštasis universitetinis	241	58,2 %
	Kita	0	0 %

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

10 lentelė

Respondentų atstovaujamų organizacijų charakteristikos

Organizacijos dydis	Labai maža (1-9 darbuotojų)	18	4,3 %
	Maža (10-49 darbuotojų)	63	15,2 %
	Vidutinė (50-249 darbuotojų)	174	42 %
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	159	38,4 %
Organizacijos veiklos sritis	Gamyba	36	8,7 %
	Paslaugų teikimas	95	22,9 %
	Prekyba/konsultavimas	19	4,6 %
	Švietimas/kultūra	102	24,6 %
	Sveikatos apsauga	89	21,5 %
	Informacinės technologijos/technologijos	9	2,2 %
	Statyba ir/ar nekilnojamas turtas	4	1 %
	Finansai/draudimas	4	1 %
	Kita	56	13,5 %

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Kaip matyti iš 10 lentelėje pateiktų duomenų, dauguma respondentų dirba vidutinėse (42 %) ir didelėse (38,4 %) organizacijose. Pagrindinės organizacijų veiklos sritys: švietimas/kultūra (24,6 %), paslaugų teikimas (22,9 %) ir sveikatos apsauga (21,5 %).

3.4. Duomenų pasiskirstymo normalumas

Siekiant įvertinti duomenų pasiskirstymo normalumą, buvo taikyti Kolmogorov–Smirnov ir Shapiro–Wilk testai. Jų rezultatai parodė, kad visų kintamųjų reikšmingumo lygmuo buvo $p < 0,05$, išskyrus charizmatinės lyderystės konstrukta ($p > 0,05$) (žr. 3 priedą). Nors šie testai parodė statistiškai reikšmingus nuokrypius nuo normalumo, Hair, Black, Babin ir Anderson (2019) pažymi, kad esant didelėms imtims šių testų jautrumas didėja, o nenormalumo poveikis, kai $n \geq 200$, dažnai tampa nereikšmingas. Todėl atsižvelgiant į didelę atliekamo tyrimo imtį ($n = 414$) ir Hair, Black, Babin ir Anderson (2019) rekomendacijas, normalumo prielaidai įvertinti papildomai analizuoti pasiskirstymo rodikliai — asimetrija (angl. *skewness*) ir ekscesas (angl. *kurtosis*).

11 lentelė

Duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimas pagal asimetrijos ir eksceso rodiklius

Konstruktas	Duomenų aprašomoji charakteristika	Statistic	Std. Error
Charizmatinės lyderystės skalė	Asimetrija	-0,247	0,120
	Ekscesas	-0,242	0,239
Autentiškos lyderystės inventorių	Asimetrija	-0,515	0,120
	Ekscesas	0,436	0,239
Užduočių atlikimas	Asimetrija	-0,595	0,120
	Ekscesas	0,095	0,239
Kontekstinis atlikimas	Asimetrija	-0,325	0,120
	Ekscesas	-0,164	0,239
Žalinga elgsena darbo vietoje	Asimetrija	0,821	0,120
	Ekscesas	0,365	0,239
Emocinės darbuotojų gerovės skalė	Asimetrija	-0,670	0,120
	Ekscesas	0,287	0,239

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Eksceso ir asimetrijos reikšmės neviršija $-/+1$ ribų. Konstrukto asimetrijos reikšmės varijavo nuo $-0,670$ iki $0,821$, eksceso reikšmės – nuo $-0,242$ iki $0,436$ (žr. 11 lentelę). Todėl galima teigti, kad duomenys artimi normaliam pasiskirstymui ir yra tinkami taikyti parametrinius statistinės analizės metodus.

3.5. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Siekiant apibūdinti tyrime naudotų kintamųjų pasiskirstymą ir atsakymų sklaidą, buvo atlikta aprašomosios statistikos analizė. 12 lentelėje pateikiami tyrime naudotų konstrukto vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei minimalios ir maksimalios reikšmės. Autentiškos lyderystės, darbuotojų emocinės gerovės ir individualios darbo atlikties konstrukto teiginius respondentai vertino 5 balų Likerto skalėje, o charizmatinės lyderystės – 6 balų Likerto skalėje.

Kadangi duomenų pasiskirstymo normalumo testai parodė, jog dalies kintamųjų skirstiniai neatitinka normaliojo skirstinio prielaidų, papildomai buvo įvertinti 5 % nupjautieji vidurkiai (angl. *Trimmed Mean*), pašalinant 5 % mažiausių ir 5 % didžiausių reikšmių. Kadangi nupjautųjų vidurkių ir aritmetinių vidurkių skirtumai buvo nežymūs, galima teigti, jog pavienės ekstremalios reikšmės reikšmingai neiškreipė bendrų tyrimo rezultatų.

12 lentelė

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Konstruktas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	5 % nupjautasis vidurkis
Charizmatinė lyderystė	3,94	1,01	1,00	6,00	3,95
Autentiška lyderystė	3,64	0,68	1,43	5,00	3,67
Darbuotojų emocinė gerovė	3,42	0,68	1,10	4,65	3,45
Užduočių atlikimas	4,06	0,68	2,00	5,00	4,10
Kontekstinis atlikimas	3,42	0,84	1,00	5,00	3,44
Žalinga elgsena darbo vietoje	1,99	0,75	1,00	4,80	1,94

Pastaba. Charizmatinė lyderystė vertinta 6 balų, kiti konstruktai – 5 balų Likerto skalėse.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Analizės rezultatai rodo, kad aukščiausiai respondentai įvertino užduočių atlikimą ($M = 4,06$; $SD = 0,68$). Tai leidžia teigti, jog dauguma darbuotojų savo kasdienės darbo užduotis vertina kaip dažniausiai atliekamas laiku ir kryptingai. Šio konstrukto vertinimų sklaida yra nedidelė, todėl respondentų nuomonės šioje srityje pasižymi gana dideliu nuoseklumu.

Kontekstinio darbo atlikimo ($M = 3,42$; $SD = 0,84$) ir darbuotojų emocinės gerovės ($M = 3,42$; $SD = 0,68$) vidurkiai yra vienodi ir rodo vidutinio aukštumo papildomą įsitraukimą į organizacijos veiklas bei pakankamai palankią darbuotojų emocinę savijautą darbo aplinkoje. Kiek didesnis kontekstinio darbo atlikimo standartinis nuokrypis rodo didesnę atsakymų įvairovę šiame konstrukte, palyginti su emocinės gerovės vertinimais.

Charizmatinės lyderystės konstrukto vidurkis šešių balų Likerto skalėje siekė 3,94 ($SD = 1,01$). Ši reikšmė yra šiek tiek aukštesnė už skalės vidurinę tašką, tačiau gana didelis standartinis nuokrypis rodo, kad respondentų vertinimai šio konstrukto atžvilgiu yra išsisklaidę. Tai leidžia teigti, kad darbuotojų suvokimas apie tiesioginių vadovų charizmatinės lyderystės bruožus pasižymi ryškia įvairove.

Autentiškos lyderystės konstrukto vidurkis penkių balų Likerto skalėje buvo 3,64 ($SD = 0,68$). Šis rodiklis taip pat viršija skalės vidurinę reikšmę, tačiau mažesnis standartinis nuokrypis rodo didesnę respondentų atsakymų nuoseklumą vertinant vadovų autentiškos lyderystės bruožus, palyginti su charizmatinės lyderystės vertinimais.

Žalingos elgsenos darbo vietoje konstruktas pasižymėjo mažiausiu vidurkiu ($M = 1,99$; $SD = 0,75$), o tai rodo, kad respondentai, vertindami savo elgesį, šio konstrukto teiginius dažniausiai įvertino žemais balais. Tai reiškia, jog dauguma respondentų per pastaruosius tris mėnesius nurodė retai skundęsi dėl nereikšmingų dalykų, perdėtai išpūtę problemas ar akcentavę neigiamus darbo aspektus bendraudami tiek su kolegomis, tiek su asmenimis už organizacijos ribų.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad tyrimo imtyje tiek charizmatinės, tiek autentiškos lyderystės konstrukto vidurkiai viršija atitinkamų skalių vidurines reikšmes, tačiau šių konstrukto vertinimų sklaida skiriasi. Charizmatinės lyderystės konstruktas pasižymi didesniu standartiniu nuokrypiu, kas rodo didesnius skirtumus darbuotojų suvokime apie vadovų charizmatinius bruožus, tuo tarpu autentiškos lyderystės vertinimai yra nuoseklesni ir labiau homogeniški. Aukščiausi įverčiai nustatyti individualios darbo atlikties – užduočių atlikimo – subskalėje, kas leidžia daryti prielaidą, kad pagrindinių darbo funkcijų vykdymas tiriamojoje imtyje yra pakankamai stabilus ir nuosekliai vertinamas. Tuo tarpu žalingos elgsenos darbo vietoje konstruktas pasižymi žemiausiu vidurkiu, o tai rodo, kad savęs vertinimo kontekste tokio pobūdžio elgesys dažniausiai nurodomas kaip retas. Tačiau šio konstrukto atsakymų sklaida leidžia manyti, jog žalingos elgsenos darbo vietoje pasireiškimas nėra vienodas visiems darbuotojams.

Siekiant įvertinti charizmatinės ir autentiškos lyderystės, darbuotojų emocinės gerovės konstrukto ir individualios darbo atlikties subkonstrukto tarpusavio ryšius, atlikta Pearson'o koreliacija (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

Tyrimo konstrukty tarpusavio koreliacija

	Charizmatinė lyderystė	Autentiška lyderystė	Darbuotojų emocinė gerovė	Užduočių atlikimas	Kontekstinis atlikimas	Žalinga elgsena darbo vietoje
Charizmatinė lyderystė	-					
Autentiška lyderystė	0,777**	-				
Darbuotojų emocinė gerovė	0,364**	0,410**	-			
Užduočių atlikimas	0,119*	0,189**	0,254**	-		
Kontekstinis atlikimas	0,203**	0,240**	0,204**	0,457**	-	
Žalinga elgsena darbo vietoje	-0,182**	-0,237**	-0,477**	-0,145**	0,001	-

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Pearson'o koreliacijos analizė parodė, kad beveik visos koreliacijos tarp tyrimo konstrukty yra statistiškai reikšmingos ($p < 0,05$). Tarp charizmatinės lyderystės ir autentiškos lyderystės nustatyta labai stipri teigiama koreliacija ($r = 0,777$, $p < 0,01$). Tarp charizmatinės lyderystės ir darbuotojų emocinės gerovės ($r = 0,364$, $p < 0,01$) bei tarp lyderio autentiškumo ir darbuotojų emocinės gerovės ($r = 0,410$, $p < 0,01$) nustatytos vidutinės teigiamos koreliacijos.

Emocinė darbuotojų gerovė teigiamai koreliuoja su užduočių atlikimu ($r = 0,254$, $p < 0,01$) ir kontekstiniu darbo atlikimu ($r = 0,204$, $p < 0,01$), o tarp šių dviejų individualios darbo atlikties subkonstrukty nustatyta stipri teigiama koreliacija ($r = 0,457$, $p < 0,01$).

Tuo tarpu žalinga elgsena darbo vietoje neigiamai koreliuoja su charizmatine lyderyste ($r = -0,182$, $p < 0,01$), autentiška lyderyste ($r = -0,237$, $p < 0,01$) ir ypač su darbuotojų emocine gerove ($r = -0,477$, $p < 0,01$). Tai rodo, kad palankesnis vadovų elgesio vertinimas ir geresnė darbuotojų emocinė savijauta siejasi su retesniu destruktivaus elgesio pasireiškimu darbo aplinkoje.

Nors kontekstinė darbo atliktis literatūroje siejama su prosocialia, organizaciją palaikančia darbuotojų elgsena, šiame tyrime nenustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp kontekstinės atlikties ir žalingos elgsenos darbo vietoje ($r = 0,001$, $p = 0,989$). Tai rodo, kad kontekstinė atliktis ir žalinga elgsena atspindi skirtingas darbuotojų elgsenos dimensijas ir nėra vienas kito priešingybės. Gauti rezultatai rodo, jog pozityvus kontekstinis darbo atlikimas nebūtinai apsaugo nuo žalingų elgesio formų darbo vietoje.

3.6. Sociodemografinių veiksnių analizė

Siekiant įvertinti, ar sociodemografiniai veiksniai gali turėti įtakos tiriamųjų vertinimams ir ar egzistuoja statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai tarp grupių, atlikta vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA) ir Pearsono koreliacijos analizė. Analizė buvo orientuota į tai, ar sociodemografinės charakteristikos gali būti laikomos galimais kontroliuojamaisiais kintamaisiais arba ar jos turi paaiškinamosios galios tyrimo modelio kontekste.

3.6.1. Kintamųjų palyginimas pagal lytį

Lyginant respondentų vertinimus pagal lytį, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta nė viename iš tirtų kintamųjų. Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai parodė, kad nei vieno tiriamo konstrukto vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp vyrų, moterų ir kitą lytį nurodžiusių respondentų ($p > 0,05$) (žr. 4 priedą). Tai reiškia, kad visų lyties grupių darbuotojai panašiai vertina tiek lyderystės formas, tiek emocinę gerovę ir darbo atliktį. Atskirai pažymėtina, kad „kita“ lyties kategorija buvo atstovaujama tik vieno respondento, todėl ši grupė nėra tinkama statistinei interpretacijai.

3.6.2. Kintamųjų palyginimas pagal amžių

Kadangi klausimyne respondentai amžių turėjo įrašyti savarankiškai skaitine forma, amžiaus ir kitų tiriamųjų kintamųjų sąsajoms įvertinti pasirinkta Pearsono koreliacijos analizė. Apskaičiuoti koreliacijos koeficientai parodė, kad respondentų amžius turi statistiškai reikšmingų, tačiau silpnų ryšių su kai kuriais tiriamais kintamaisiais. Silpnas teigiamas ryšys nustatytas tarp amžiaus ir emocinės gerovės ($r = 0,121$; $p = 0,013$), rodantis, kad vyresni darbuotojai emocinę gerovę vertina šiek tiek aukščiau. Tuo tarpu su žalinga elgsena darbo vietoje nustatytas silpnas neigiamas ryšys ($r = -0,235$; $p < 0,001$), reiškiantis, kad vyresnio amžiaus respondentai rečiau linkę demonstruoti destruktivų elgesį darbe. Ryšiai tarp amžiaus ir lyderystės konstrukto ar darbo atlikties rodiklių buvo statistiškai nereikšmingi ($p > 0,05$) (žr. 5 priedą).

3.6.3. Kintamųjų palyginimas pagal išsilavinimą

Atlikus vienfaktorinę dispersinę analizę (ANOVA) siekta nustatyti, ar respondentų vertinimai skiriasi priklausomai nuo jų išsilavinimo. Analizės rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti emocinės gerovės ($F(4,409) = 2,803$; $p = 0,026$), kontekstinio darbo atlikimo ($F(4,409) = 4,677$; $p = 0,001$) ir žalingos elgsenos darbo vietoje ($F(4,409) = 5,744$; $p < 0,001$) srityse (žr. 6 priedą). Post-hoc (LSD) analizės rezultatai rodo, kad žemesnio išsilavinimo respondentai pasižymi mažesne emocine gerove ir didesniu žalingos elgsenos lygiu, o aukštesnįjį ar aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai pasižymi geresne emocine savijauta ir

mažesniu destruktivumu (žr. 7 priedą). Kitų kintamųjų vertinimuose (charizmatinė lyderystė ($F(4,409) = 1,147$; $p = 0,334$), autentiška lyderystė ($F(4,409) = 0,575$; $p = 0,681$) ir užduočių atlikimas ($F(4,409) = 0,695$; $p = 0,596$) statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingo išsilavinimo grupių nenustatyta ($p > 0,05$).

3.6.4. Kintamųjų palyginimas pagal darbo su tiesioginiu vadovu stažą

Atliekant vienfaktorinę dispersinę analizę (ANOVA) siekta nustatyti, ar respondentų vertinimai skiriasi priklausomai nuo darbo trukmės su tiesioginiu vadovu. Gauti rezultatai parodė, kad darbo su tiesioginiu vadovu stažas neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos nė vienam tiriamajam konstruktui (visais atvejais $p > 0,05$) (žr. 8 priedą). Tai rodo, kad darbuotojų vertinimai nepriklauso nuo to, kiek ilgai jie dirba su tuo pačiu vadovu.

3.6.5. Kintamųjų palyginimas pagal organizacijos dydį

Analizuojant respondentų vertinimus pagal organizacijos dydį, vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai parodė, kad organizacijos dydis turi statistiškai reikšmingos įtakos trijų kintamųjų vertinimams – emocinei gerovei ($F(3,410) = 3,546$; $p = 0,015$), užduočių atlikimui ($F(3,410) = 4,680$; $p = 0,003$) ir kontekstiniam atlikimui ($F(3,410) = 6,752$; $p < 0,001$) (žr. 9 priedą). Didelėse organizacijose dirbantys respondentai pasižymi aukštesne emocine gerove ir kontekstiniu įsitraukimu, o užduočių atlikimas didžiausias vidutinio dydžio organizacijose (žr. 10 priedą). Lyderystės konstruktų ir žalingos elgsenos vertinimai pagal organizacijos dydį nesiskyrė ($p > 0,05$).

3.6.6. Kintamųjų palyginimas pagal organizacijos veiklos sritį

Analizuojant respondentų vertinimus pagal organizacijos veiklos sritį, vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingai skiriasi tik emocinės savijautos vertinimai ($F(8,405) = 3,45$; $p < 0,001$) (žr. 11 priedą). Tai rodo, kad darbuotojų emocinės savijautos vertinimai skiriasi priklausomai nuo to, kokioje srityje veikia organizacija. Remiantis Post-hoc (LSD) analize, aukštesnė emocinė gerovė būdinga švietimo ir sveikatos priežiūros sektoriuose dirbantiems respondentams, o žemesnė – prekybos ir paslaugų sektoriuose ($p < 0,05$) (žr. 12 priedą). Kitų veiklos sričių darbuotojų vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskyrė. Kitų konstruktų vertinimai (lyderystės formos, užduočių ir kontekstinis atlikimas, žalinga elgsena) pagal organizacijos veiklos sritį buvo statistiškai nereikšmingi ($p > 0,05$).

3.6.7. Sociodemografinių veiksnių įtakos apibendrinimas

Atlikus sociodemografinių veiksnių analizę matyti, kad nors kai kurie sociodemografiniai rodikliai buvo statistiškai reikšmingai susiję su atskirais konstruktais, jų poveikis nėra universalus ir neapima visų tirtų kintamųjų (žr. 14 lentelę), todėl jų poveikis vertinimams yra ribotas.

14 lentelė

Sociodemografinių veiksnių įtaka tyrimo kintamiesiems

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas su vadovu	Organizacijos dydis	Veiklos sritis
Charizmatinė lyderystė	-	-	-	-	-	-
Autentiška lyderystė	-	-	-	-	-	-
Emocinė gerovė	-	$r = 0,121, p = 0,013$	$F = 2,803, p = 0,026$	-	$F = 3,546, p = 0,015$	$F = 3,45, p < 0,001$
Užduočių atlikimas	-	-	-	-	$F = 4,680, p = 0,003$	-
Kontekstinis atlikimas	-	-	$F = 4,677, p = 0,001$	-	$F = 6,752, p < 0,001$	-
Žalinga elgsena	-	$r = -0,235, p < 0,001$	$F = 5,744, p < 0,001$	-	-	-
Statistiškai reikšmingas poveikis	Nėra	Yra	Yra	Nėra	Yra	Yra

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti šiais atvejais: amžius siejosi su aukštesne emocine gerove ir mažesne žalinga elgsena, išsilavinimas su emocinės gerovės, kontekstinio atlikimo ir žalingos elgsenos skirtumais, o organizacijos dydis – su emocine gerove, užduočių atlikimu ir kontekstiniu įsitraukimu. Organizacijos veiklos sritis turėjo įtakos tik emocinės gerovės vertinimams. Tuo tarpu lytis ir darbo stažas su tiesioginiu vadovu statistiškai reikšmingo poveikio neturėjo. Šie rezultatai rodo, kad sociodemografiniai veiksniai nėra pagrindiniai tiriamus ryšius lemiantys veiksniai, tačiau kai kurie jų gali veikti darbuotojų savijautą ir elgesio tendencijas.

3.7. Matavimo modelio įvertinimas

Pradiniame matavimo modelyje buvo įvertinti visų konstrukto teiginių faktoriai ir analizuojama jų įtaka konvergentiniam validumui. Remiantis Hair, Risher, Sarstedt ir Ringle (2019) rekomendacijomis, indikatoriai, kurių faktoriai svoriai yra mažesni nei 0,60, laikomi silpnais ir gali mažinti konstrukto konvergentinį validumą.

Atlikus pirmąjį vertinimą nustatyta, kad dviejų konstrukto — autentiškos lyderystės ir darbuotojų emocinės gerovės — vidutinės dispersijos reikšmės (angl. *Average variance extracted*)

(toliau - AVE) buvo mažesnės nei 0,50, o tai reiškia, kad konstrukto teiginiai paaiškina mažiau nei 50 % jo variacijos. Todėl, vadovaujantis Hair, Hult, Ringle ir Sarstedt (2017), Lambert ir Newman (2023) rekomenduojama procedūra, buvo identifikuoti šių konstrukto teiginiai su mažiausiais faktoriniais svoriais, pašalinami po vieną žemiausią faktorinį svorį turintį teiginį ir kiekvieną kartą perskaičiuojant AVE. Teiginius baigta šalinti kai $AVE \geq 0,50$ (žr. 15 lentelę).

Autentiškos lyderystės konstrukte mažiausią svorį turėjo teiginys „*Priimdamas sprendimus, mano vadovas remiasi savo esminiais įsitikinimais.*“ Teiginio pašalinimas padidino AVE nuo 0,46 iki 0,50. Darbuotojų emocinės gerovės konstrukte identifikuoti keli teiginiai, turintys mažiausius faktorius svorius šiame konstrukte (pavyzdžiui, „*Mano darbas man kėlė vidinį komforto jausmą*“, „*Mano darbas man kėlė nuobodulį*“). Iš viso pašalinti 6 teiginiai. Po korekcijos AVE išaugo nuo 0,38 iki 0,50.

Teiginių pašalinimas nepakenkė konstrukto turiniui, nes likę teiginiai aprėpia jų esminius komponentus (žr. 13 priedą). Po korekcijų išlikusios aukštos Cronbach'o alfa ir kompozicinio patikimumo (angl. *Composite Reliability*) (toliau - CR) reikšmės patvirtina, kad vidinis nuoseklumas nesusilpnėjo (žr. 15 lentelę). Remiantis Hair ir kt. (2019) gairėmis, CR reikšmės $\geq 0,70$ rodo pakankamą konstrukto teiginių nuoseklumą, o $AVE \geq 0,50$ - konvergentinį validumą. Visų tyrime taikytų skalių CR reikšmės viršijo 0,87, o AVE reikšmės siekė arba viršijo rekomenduojamą 0,50 ribą, todėl galima teigti, kad konstrukto teiginiai tinkamai atspindi matuojamus reiškinius, o naudojamos skalės yra pakankamai nuoseklios ir patikimos tolimesnei struktūrinių ryšių analizei.

15 lentelė

Konstrukto patikimumo ir konvergentinio validumo rodikliai

Pavadinimas	<i>Cronbach's α</i>	CR	AVE
Charizmatinės lyderystės skalė	0,95	0,955	0,52
Autentiškos lyderystės inventorių	0,91	0,97	0,50
Individualios darbo atlikties klausimynas:			
<i>Užduočių atlikimas</i>	0,86	0,986	0,63
<i>Kontekstinis atlikimas</i>	0,88	0,903	0,54
<i>Žalinga elgsena darbo vietoje</i>	0,81	0,871	0,58
Emocinės darbuotojų gerovės skalė	0,92	0,933	0,50

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS ir SmartPLS 4 rezultatais.

Galiausiai, taikant Fornell ir Larcker kriterijų ir heterogeninio-monogeninio ryšio santykį (angl. Heterotrait–monotrait ratio) (toliau - HTMT) įvertintas diskriminatinis konstrukto validumas. Pagal Fornell ir Larcker kriterijų daugumos konstrukto atveju vidutinės paaiškintos dispersijos (AVE) kvadratinės šaknys (įstrižinės reikšmės) (žr. 16 lentelę) buvo didesnės už jų

koreliacijas su kitais konstruktais, kas rodo pakankamą šių konstrukčių atskirtį. Išimtis nustatyta tarp charizmatinės lyderystės ir autentiškos lyderystės konstrukčių, nes jų tarpusavio koreliacija (0,808) viršijo abiejų konstrukčių AVE kvadratinės šaknis (0,723 ir 0,706), todėl šių dviejų lyderystės formų atskirtis pagal Fornell ir Larcker kriterijų yra ribinė. Papildomai diskriminantinė validacija vertinta remiantis HTMT santykiais. Daugumos konstrukčių porų HTMT reikšmės svyravo nuo 0,107 iki 0,552, tačiau didžiausia HTMT reikšmė (0,830) taip pat buvo nustatyta tarp charizmatinės lyderystės ir autentiškos lyderystės (žr. 17 lentelę). Kadangi ši reikšmė neviršija rekomenduojamos 0,85 ribos, galima teigti, kad bendras konstrukčių diskriminantinės validacijos lygis yra priimtinas, nors charizmatinės lyderystės ir autentiškos lyderystės konstruktai empiriškai yra labai glaudžiai susiję.

Toks glaudus ryšys tarp abiejų lyderystės formų nėra atsitiktinis ir atitinka teorines įžvalgas, jog charizmatinė ir autentiška lyderystės literatūroje priskiriamos pozityvios, į darbuotoją orientuotos lyderystės formoms, kurioms būdingas pasitikėjimo kūrimas, įkvėpimas ir vertybinis nuoseklumas. Dėl šios konceptualiai persidengiančios prigimties empiriniai matavimai natūraliai fiksuoja panašius vadovo elgesio aspektus, o tai riboja šių konstrukčių unikalaus poveikio atskyrimą modelyje.

16 lentelė

Diskriminantinis validumas (Fornell ir Larcker kriterijus)

	EG	KA	AL	CH	UA	ŽE
Emocinė gerovė (EG)	0.707					
Kontekstinis atlikimas (KA)	0.234	0.734				
Autentiška lyderystė (AL)	0.430	0.264	0.706			
Charizmatinė lyderystė (CH)	0.415	0.217	0.808	0.723		
Užduočių atlikimas (UA)	0.291	0.447	0.200	0.156	0.796	
Žalinga elgsena darbo vietoje (ŽE)	-0.494	-0.017	-0.259	-0.235	-0.154	0.759

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *SmartPLS 4* rezultatais.

17 lentelė

Diskriminantinis validumas (HTMT santykio kriterijus)

	EG	KA	AL	CH	UA	ŽE
Emocinė gerovė (EG)						
Kontekstinis atlikimas (KA)	0.261					
Autentiška lyderystė (AL)	0.451	0.268				
Charizmatinė lyderystė (CH)	0.386	0.219	0.830			
Užduočių atlikimas (UA)	0.316	0.530	0.217	0.148		
Žalinga elgsena darbo vietoje (ŽE)	0.552	0.107	0.275	0.234	0.199	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *SmartPLS 4* rezultatais.

Apibendrinant, matavimo modelio rezultatai patvirtino tinkamą konstruktyvumą ir validumą. Visi konstruktyvai pasižymi aukštu vidiniu nuoseklumu, konvergentinė validacija užtikrinta ($AVE \geq 0,50$), o diskriminantinė validacija įvertinta taikant Fornell–Larcker ir HTMT kriterijus yra pakankama. Tačiau autentiškos ir charizmatinės lyderystės konstruktyvai pasižymi glaudžiu tarpusavio ryšiu, kas rodo šių konstruktyvų konceptualų persidengimą. Nepaisant šio persidengimo, matavimo modelio rodikliai atitinka rekomenduojamus metodologinius kriterijus ir leidžia tęsti struktūrinio modelio analizę.

3.8. Struktūrinio modelio įvertinimas

Įvertinus matavimo modelio patikimumą ir validumą, toliau atliktas struktūrinio modelio vertinimas. Šio etapo tikslas - patikrinti, ar modelyje numatyti ryšiai tarp konstruktyvų yra statistiškai reikšmingi ir teoriškai pagrįsti, taip pat nustatyti bendrą modelio aiškinamąją ir prognozinę vertę. Struktūrinio modelio kokybė vertinta analizuojant daugiakolinearumo nebuvimą, determinacijos (R^2) ir prognozinės galios (Q^2) rodiklius bei modelio tinkamumo (SRMR) įvertį.

Vertinant struktūrinio modelio multikolinearumą, nustatyta, kad visų nepriklausomų kintamųjų dispersijos mažėjimo daugiklio (VIF) reikšmės svyruoja nuo 1,242 iki 2,958 ir neviršija rekomenduojamos ribos (3,0) (Hair ir kt., 2019) (žr. 14 priedą). Tai rodo, kad modelyje nėra multikolinearumo problemos.

Struktūrinio modelio aiškinamoji galia vertinta pagal determinacijos koeficientus (R^2) priklausomiems kintamiesiems. Gauti rezultatai parodė, kad emocinė gerovė paaiškinama 19,8 % ($R^2 = 0,198$), užduočių atlikimas – 9,3 % ($R^2 = 0,093$), kontekstinis atlikimas – 8,8 % ($R^2 = 0,088$), o žalinga elgsena darbo vietoje – 24,7 % ($R^2 = 0,247$) (žr. 18 lentelę). Remiantis Hair ir kt. (2019) šios reikšmės atitinka silpną – vidutinę aiškinamąją galią, todėl galima teigti, kad charizmatinė ir autentiška lyderystė paaiškina tik dalį darbuotojų emocinės gerovės ir darbo atlikties variacijos. Tai rodo, kad darbuotojų elgsenai reikšmingą įtaką daro ir kiti individualūs, organizaciniai ar situaciniai veiksniai, neįtraukti į šio tyrimo modelį.

Apskaičiuotos efekto dydžio (f^2) reikšmės patvirtino, kad dauguma modelio ryšių yra silpni (žr. 15 priedą). Vidutinio dydžio poveikį turėjo tik emocinės gerovės įtaka žalingai elgsenai darbo vietoje ($f^2 = 0,257$). Visi kiti ryšiai – emocinės gerovės poveikis užduočių atlikimui ($f^2 = 0,050$), autentiškos lyderystės poveikis emocinei gerovei ($f^2 = 0,029$) ir charizmatinės lyderystės poveikis emocinei gerovei ($f^2 = 0,019$) – atspindi silpną poveikį. Tai rodo, kad lyderystės stiliai šiame tyrime paaiškina palyginti nedidelę darbuotojų elgsenos variacijos dalį, o stipriausias poveikis nustatytas emocinės gerovės ir žalingos elgsenos ryšyje.

Modelio prognozinė vertė vertinta taikant PLSpredict analizę. Visų priklausomų kintamųjų Q^2 predict reikšmės yra teigiamos, todėl modelis turi minimalią

prognozinę galią. Didžiausia Q^2_{predict} reikšmė nustatyta emocinės gerovės konstrukte ($Q^2 = 0,183$), tuo tarpu užduočių atlikimo ($Q^2 = 0,026$), kontekstinio atlikimo ($Q^2 = 0,054$) ir žalingos elgsenos ($Q^2 = 0,056$) prognozinės vertės yra labai žemos, kas rodo ribotą modelio gebėjimą tiksliai prognozuoti darbuotojų elgesio rodiklius (žr. 18 lentelę).

Modelio tinkamumas pagal SRMR rodiklį yra priimtinas ($\text{SRMR} = 0,087$ „Estimated model“, $\text{SRMR} = 0,081$ „Saturated model“). Kadangi $\text{SRMR} < 0,10$, struktūrinis modelis laikytinas tinkamu. Tačiau jo aiškinamoji ir prognozinė galia išlieka ribota.

18 lentelė

Struktūrinio modelio įvertinimas

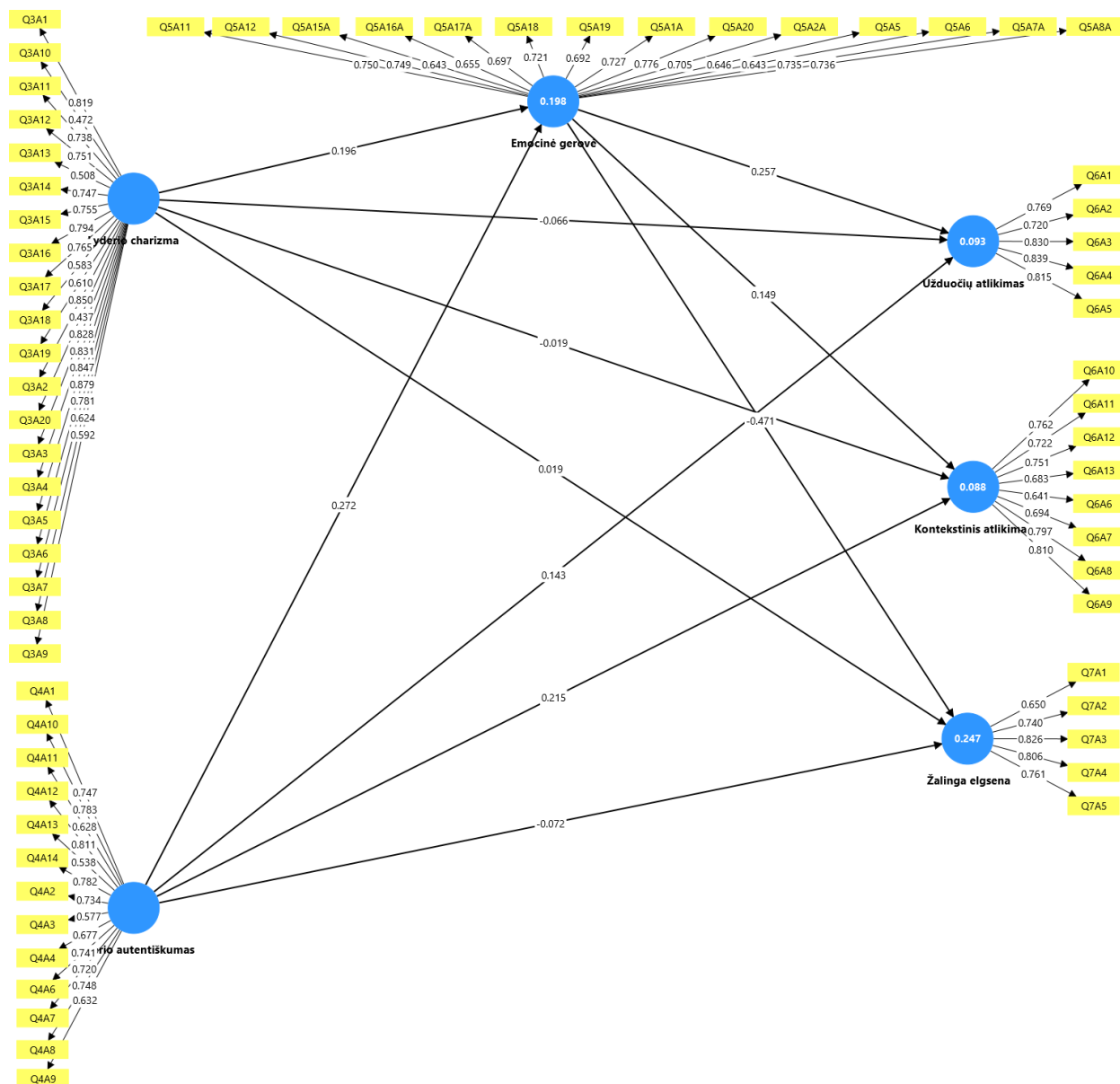
	R²	Q²	VIF	f²	SRMR
Emocinė gerovė	0.198	0.183	-	-	-
Užduočių atlikimas	0.093	0.054	-	-	-
Kontekstinis atlikimas	0.088	0.026	-	-	-
Žalinga elgsena darbo vietoje	0.247	0.056	-	-	-
			1.242–2.958	0.000–0.257	0.081/0.087

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *SmartPLS 4* rezultatais.

Siekiant vizualiai pavaizduoti analizuojamą struktūrinį modelį ir jo pagrindinius parametrus, žemiau pateikiama PLS-SEM modelio schema (žr. 6 paveikslą). Schemoje matomi standartizuoti kelio koeficientai (β) ir determinacijos koeficientai (R^2), atspindintys modelio aiškinamąją galią ir ryšių kryptis. Ši schema naudojama modelio struktūrai ir ryšių kryptims iliustruoti.

6 paveikslas

PLS struktūrinio modelio schema (Estimated Model)



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal tyrimo duomenis, apdorotus SmartPLS 4 programine įranga.

Apibendrinant galima teigti, kad struktūrinio modelio atitiktis vertintina kaip priimtina, tačiau jo aiškinamoji ir prognozinė galia išlieka ribota. R^2 ir f^2 rodikliai rodo, kad charizmatinė lyderystė ir autentiška lyderystė paaiškina tik dalį emocinės gerovės ir darbo atlikties, o reikšmingesnis poveikis nustatytas tik emocinės gerovės įtakai žalingai elgsenai. Tai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų elgseną formuoja ir kiti, į modelį neįtraukti veiksniai.

3.9. Hipotezių testavimo ir mediacijos analizės rezultatai

3.9.1. Tiesioginių ryšių analizė

Tiesioginių ryšių analizė atlikta taikant PLS-SEM metodą ir bootstrapping procedūrą (5000 pakartotinių imčių), siekiant įvertinti modelyje numatytų poveikių statistinį reikšmingumą.

Tiesioginių ryšių rezultatai pateikti 19 lentelėje, o grafinė modelio struktūra su apskaičiuotais kelio koeficientais (β) – 7 paveiksle, kuris leidžia vizualiai įvertinti ryšių kryptį ir stiprumą.

Vertinant vadovo charizmatinės lyderystės poveikį darbuotojų individualiam darbo atlikimui (H1a-H1c), nustatyta, kad charizmatinė lyderystė neturėjo statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio nė vienam darbuotojų individualios darbo atlikties komponentui. Remiantis duomenimis, charizmatinė lyderystė neveikė nei užduočių atlikimo ($\beta = -0,066$; $t = 0,686$; $p = 0,493$), nei kontekstinio atlikimo ($\beta = -0,019$; $t = 0,189$; $p = 0,850$), nei žalingos elgsenos darbo vietoje ($\beta = 0,019$; $t = 0,218$; $p = 0,828$). Hipotezės **H1a, H1b ir H1c nepasitvirtino**. Šie rezultatai rodo, kad vien vadovo charizmatinės lyderystės elgesys pats savaime nėra pakankamas tiesiogiai prognozuoti darbuotojų darbo rezultatų ar nepageidaujamos elgsenos.

Tačiau nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas charizmatinės lyderystės poveikis darbuotojų emocinei gerovei ($\beta = 0,196$; $t = 2,332$; $p = 0,020$), **patvirtinantis hipotezę H2** - vadovo charizmatinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų emocinę gerovę. Tai reiškia, kad aukštesnis vadovo charizmatinės lyderystės lygis yra siejamas su geresne darbuotojų emocine savijauta. Tai svarbus rezultatas, rodantis, kad charizmatinėje lyderystėje glūdi darbuotojų emocinės būsenos kūrimo, o ne elgesio formavimo funkcija.

Skirtingai nei charizmatinė lyderystė, analizuojant autentiškos lyderystės poveikį (H4a-H4c), atsiskleidė mišrus tiesioginis poveikis skirtingiems individualios darbo atlikties komponentams. Nustatyta, kad autentiška lyderystė neturėjo statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio užduočių atlikimui ($\beta = 0,143$; $t = 1,462$; $p = 0,144$), todėl **hipotezę H4a nepasitvirtino**. Tai reiškia, kad autentiškas vadovo elgesys pats savaime nėra pakankamas tiesiogiai prognozuoti darbuotojų užduočių atlikimo lygio. Taip pat nenustatyta statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio žalingai elgsenai darbo vietoje ($\beta = -0,072$; $t = 0,847$; $p = 0,397$), todėl **hipotezę H4c nepasitvirtino**. Tai reiškia, kad autentiškos lyderystės poveikis žalingai elgsenai darbo vietoje tiesiogiai nėra statistiškai reikšmingas, todėl šio ryšio mechanizmus tikslinga vertinti per galimus tarpininkaujančius kintamuosius. Tačiau autentiška lyderystė turėjo statistiškai reikšmingą teigiamą tiesioginį poveikį kontekstiniam darbo atlikimui ($\beta = 0,215$; $t = 2,310$; $p = 0,021$). Tai **patvirtina hipotezę H4b** ir rodo, kad savo vadovą kaip autentišką lyderį suvokiantys darbuotojai yra labiau linkę į prosocialų elgesį darbo vietoje.

Autentiškos lyderystės poveikis emocinei gerovei taip pat yra statistiškai reikšmingas ir teigiamas ($\beta = 0,272$; $t = 3,251$; $p = 0,001$), todėl **patvirtinama hipotezė H5** - vadovo autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojų emocinę gerovę. Tai rodo, kad darbuotojai, kurie savo vadovą suvokia kaip autentišką lyderį, geriau vertina savo emocinę savijautą.

Toliau vertintas darbuotojų emocinės gerovės tiesioginis poveikis trimis individualios darbo atlikties komponentams (H7a–H7c). Rezultatai parodė statistiškai reikšmingą emocinės

gerovės poveikį visiems elgsenos rodikliams. Emocinė gerovė turėjo statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų užduočių atlikimui ($\beta = 0.257$; $t = 4.559$; $p < 0.001$), **patvirtinanti hipotezę H7a**. Tai reiškia, kad geresnė emocinė savijauta yra tiesiogiai susijusi su aukštesniu darbuotojų efektyvumu atliekant darbo funkcijas. Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas emocinės gerovės poveikis kontekstiniam atlikimui ($\beta = 0.149$; $t = 2.403$; $p = 0.016$), **patvirtinantis H7b hipotezę**. Šis ryšys rodo, kad darbuotojai, kurie jaučiasi emociškai gerai, yra labiau linkę į prosocialų elgesį, papildomas iniciatyvas ir pagalbą kolegoms. Galiausiai, nustatytas statistiškai reikšmingas neigiamas emocinės gerovės poveikis žalingai elgsenai darbo vietoje ($\beta = -0.471$; $t = 8.946$; $p < 0.001$), **patvirtinantis hipotezę H7c**. Tai reiškia, kad aukštesnė emocinė gerovė reikšmingai sumažina destruktivaus, žalingo elgesio tikimybę. Šis efektas yra pats stipriausias tarp visų H7 krypčių, kas pabrėžia emocinės gerovės svarbą kuriant pozityvią darbo aplinką.

19 lentelė

Hipotezių testavimo rezultatai, tiesioginiai poveikiai

Hipotezė	Ryšys	β	t	p	Rezultatas
H1a	Vadovo charizmatinė lyderystė → Užduočių atlikimas	-0.066	0.686	0.493	Nepatvirtinta
H1b	Vadovo charizmatinė lyderystė → Kontekstinis atlikimas	-0.019	0.189	0.850	Nepatvirtinta
H1c	Vadovo charizmatinė lyderystė → Žalinga elgsena darbo vietoje	0.019	0.218	0.828	Nepatvirtinta
H2	Vadovo charizmatinė lyderystė → Emocinė gerovė	0.196	2.332	0.020	Patvirtinta
H4a	Vadovo autentiška lyderystė → Užduočių atlikimas	0.143	1.462	0.144	Nepatvirtinta
H4b	Vadovo autentiška lyderystė → Kontekstinis atlikimas	0.215	2.310	0.021	Patvirtinta
H4c	Vadovo autentiška lyderystė → Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.072	0.847	0.397	Nepatvirtinta
H5	Vadovo autentiška lyderystė → Emocinė gerovė	0.272	3.251	0.001	Patvirtinta
H7a	Emocinė gerovė → Užduočių atlikimas	0.257	4.559	0.000	Patvirtinta
H7b	Emocinė gerovė → Kontekstinis atlikimas	0.149	2.403	0.016	Patvirtinta
H7c	Emocinė gerovė → Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.471	8.946	0.000	Patvirtinta

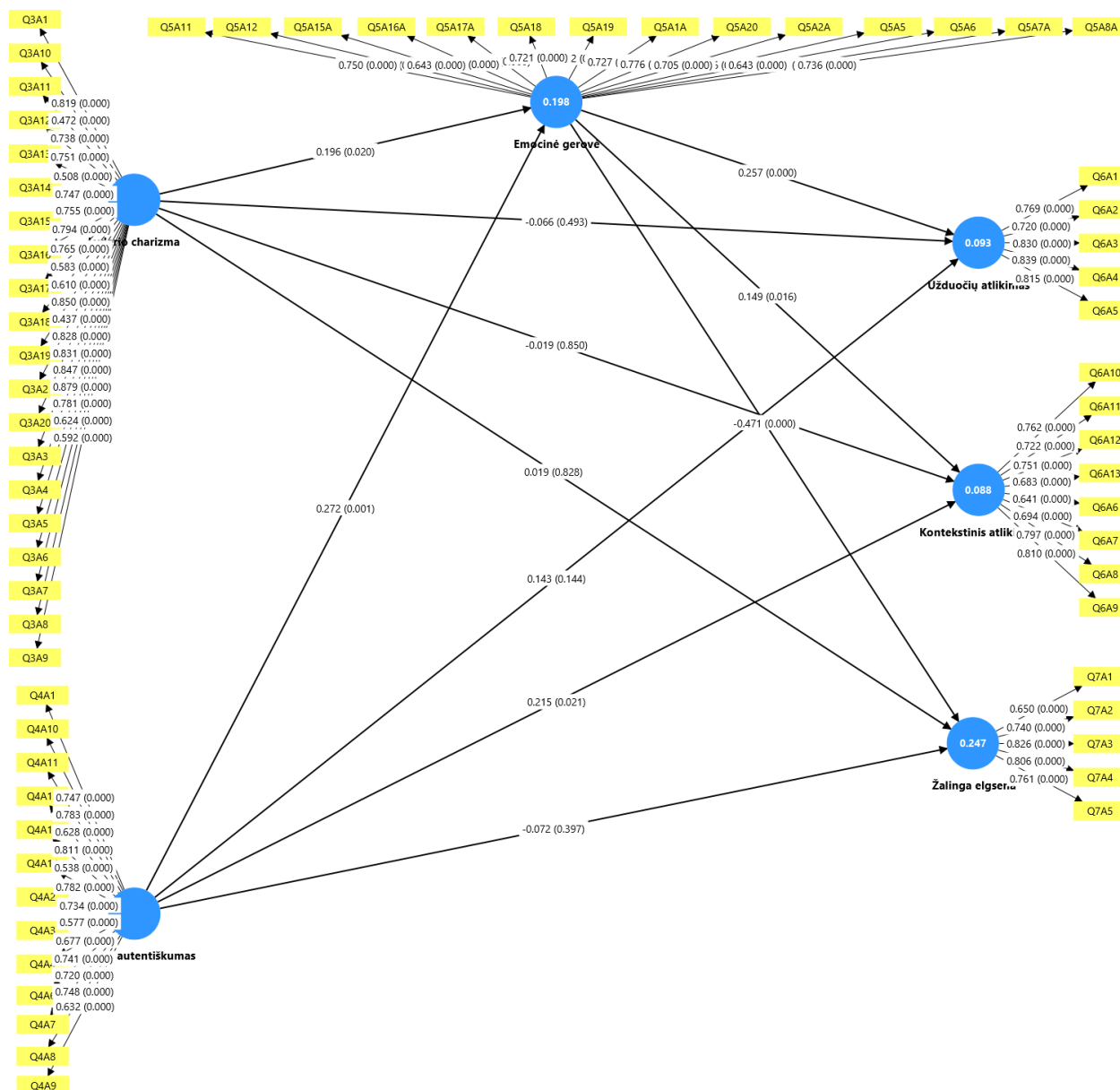
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *SmartPLS 4* bootstrapping rezultatais (5000 subsamples).

Apibendrinant tiesioginių ryšių analizę, išryškėjo skirtingas charizmatinės ir autentiškos lyderystės poveikis bei darbuotojų emocinės gerovės reikšmė modelyje. Charizmatinė lyderystė turėjo statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį tik darbuotojų emocinei gerovei, tačiau tiesiogiai neveikė nė vieno individualios darbo atlikties komponento. Tuo tarpu autentiška lyderystė statistiškai reikšmingai veikė kontekstinį darbo atlikimą ir emocinę gerovę, tačiau neturėjo

tiesioginio poveikio nei užduočių atlikimui, nei žalingai elgsenai. Darbuotojų emocinė gerovė pasirodė esanti stipriausias tiesioginis darbuotojų individualų darbo atlikimą prognozuojantis kintamasis, rodydama statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį užduočių atlikimui ir kontekstiniam atlikimui bei ryškų neigiamą poveikį žalingai elgsenai darbo vietoje. Šie rezultatai sudaro prielaidas tolesnei mediacijos analizei, siekiant įvertinti galimus netiesioginius lyderystės poveikius darbuotojų individualiai darbo atlikčiai per emocinę gerovę.

7 paveikslas

Struktūrinio modelio bootstrapping rezultatai (Bootstrap Model)



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *SmartPLS 4* bootstrapping rezultatais (5000 subsamples).

3.9.2. Mediacijos analizės rezultatai

Mediacijos analizė atlikta naudojant SmartPLS 4 programinę įrangą, taikant 5000 pakartotinių imčių bootstrapping procedūrą. Analizuoti specifiniai netiesioginiai poveikiai (žr. 17 priedą), bendri poveikiai (angl. *total effects*) (žr. 18 priedą) ir jų 95 % pasikliautiniai intervalai (angl. *confidence intervals*), įskaitant *bias–corrected* versiją (žr. 19-20 priedus). Šios analizės tikslas buvo nustatyti, ar darbuotojų emocinė gerovė veikia kaip tarpinis mechanizmas, per kurį vadovo charizmatinė ir autentiška lyderystė daro įtaką trims darbuotojų individualios darbo atlikties komponentams: užduočių atlikimui, kontekstiniam atlikimui ir žalingai elgsenai darbo vietoje. Netiesioginių poveikių rezultatai pateikiami 20 lentelėje, o tiesioginių, netiesioginių ir bendrų poveikių palyginimas - 21 lentelėje.

Nors charizmatinė lyderystė neturėjo statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio užduočių atlikimui ($\beta = -0,066$; $p = 0,493$), nustatytas statistiškai reikšmingas netiesioginis poveikis per emocinę gerovę ($\beta = 0,050$; $t = 1,984$; $p = 0,047$), kas **patvirtina hipotezę H3a** ir rodo, kad darbuotojų emocinė gerovė veikia kaip tarpinis mechanizmas šio ryšio atveju. Bendras poveikis išliko statistiškai nereikšmingas ($\beta_{\text{total}} = -0,015$; $p = 0,870$), todėl galima teigti, kad charizmatinės lyderystės poveikis užduočių atlikimui pasireiškia per emocinę gerovę, tačiau neatsiskleidžia kaip tiesioginis ar bendras statistiškai reikšmingas efektas.

Charizmatinės lyderystės netiesioginis poveikis kontekstiniam darbo atlikimui nepasiekė statistinio reikšmingumo ($\beta = 0,029$; $t = 1,636$; $p = 0,102$). Tai rodo, kad emocinė gerovė nėra tarpinis mechanizmas, per kurį šis lyderystės stilius veikia kontekstinį darbo atlikimą. Dėl šios priežasties **hipotezę H3b atmesta**.

Priešingai, ryšyje tarp charizmatinės lyderystės ir žalingos elgsenos nustatyta pilna mediacija. Nors šio lyderystės stiliaus tiesioginis poveikis darbuotojų žalingai elgsenai darbo vietoje nebuvo statistiškai reikšmingas ($\beta = 0,019$; $p = 0,828$), tačiau nustatytas statistiškai reikšmingas ir neigiamas netiesioginis poveikis ($\beta = -0,092$; $p = 0,033$). Tai **patvirtina H3c hipotezę**. Rezultatai rodo, kad charizmatinė lyderystė pati savaime nesumažina žalingos elgsenos, tačiau veiksmingai tai daro per darbuotojų emocinės gerovės pagerėjimą. Kitaip tariant, charizmatinio vadovo įtaka žalingos elgsenos mažėjimui kyla ne iš tiesioginio elgesio modelio, bet iš emocinės aplinkos, kurią toks vadovas sukuria.

Kaip aptarta anksčiau, autentiška lyderystė neturėjo statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio darbuotojų užduočių atlikimui ($\beta = 0,143$; $t = 1,462$; $p = 0,144$). Tačiau nustatytas statistiškai reikšmingas netiesioginis poveikis per emocinę gerovę ($\beta = 0,070$; $t = 2,591$; $p = 0,010$), kas **patvirtina hipotezę H6a**. Bendras poveikis yra statistiškai reikšmingas ($\beta_{\text{total}} = 0,213$; $p = 0,023$), todėl emocinė gerovė tyrimo modelyje yra centrinis mechanizmas, per kurį autentiška lyderystė veikia darbuotojų užduočių atlikimą.

Ryšyje tarp autentiškos lyderystės ir kontekstinio atlikimo nustatytas tik tiesioginis statistiškai reikšmingas poveikis ($\beta = 0.215$; $p = 0.021$), o netiesioginis nebuvo statistiškai reikšmingas ($\beta = 0.041$; $p = 0.076$). **Hipotezė H6b atmesta**, mediacijos nėra. Tai reiškia, kad darbuotojų prosocialus elgesys kyla iš tiesioginių autentiško vadovo savybių, o ne dėl tarpinio emocinės gerovės poveikio.

Analizuojant autentiškos lyderystės poveikį žalingai elgsenai, nustatyta pilna mediacija. Tiesioginis poveikis buvo nereikšmingas ($\beta = -0.072$; $p = 0.397$), tačiau netiesioginis – reikšmingas ir neigiamas ($\beta = -0.128$; $t = 3.137$; $p = 0.002$). Tai **patvirtina hipotezę H6c**. Emocinė gerovė yra pagrindinis mechanizmas, per kurį autentiška lyderystė mažina destruktivų elgesį. Neigiamas bendras poveikis ($\beta_{\text{total}} = -0.201$; $p = 0.041$) rodo, kad aukštesni lyderio autentiškumo įvertinimai statistiškai reikšmingai prognozuoja mažesnę žalingos elgsenos lygį, o emocinė gerovė yra pagrindinis mechanizmas, per kurį šis poveikis realizuojasi.

Papildomai vertinant 95 % pasikliautinuosius intervalus, nustatyta, kad reikšmingų mediacijų atvejais (H3a, H3c, H6a, H6c) *bias-corrected* intervalai neapėmė nulio, tuo tarpu nereikšmingų mediacijų atvejais (H3b, H6b) intervalai apėmė nulio reikšmę (žr. 19 priedą). Tai papildomai patvirtina p reikšmėmis grįstus rezultatus.

20 lentelė

Mediacijos analizės rezultatai

Hipotezė	Ryšys (mediacija per emocinę gerovę)	β	t	p	Rezultatas
H3a	Vadovo charizmatinė lyderystė → Užduočių atlikimas	0.050	1.984	0.047	Patvirtinta
H3b	Vadovo charizmatinė lyderystė → Kontekstinis atlikimas	0.029	1.636	0.102	Nepatvirtinta
H3c	Vadovo charizmatinė lyderystė → Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.092	2.135	0.033	Patvirtinta
H6a	Vadovo autentiška lyderystė → Užduočių atlikimas	0.070	2.591	0.010	Patvirtinta
H6b	Vadovo autentiška lyderystė → Kontekstinis atlikimas	0.041	1.777	0.076	Nepatvirtinta
H6c	Vadovo autentiška lyderystė → Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.128	3.137	0.002	Patvirtinta

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *SmartPLS 4* bootstrapping rezultatais (5000 subsamples).

21 lentelė

Tiesioginių, netiesioginių ir bendrų poveikių santrauka bei mediacijos tipo įvertinimas

Hipotezė	Ryšys	Tiesioginis poveikis (β)	Netiesioginis poveikis per emocinę gerovę (β)	Bendras poveikis (Total effect) (β)	Mediacija	Mediacijos tipas
H3a	Charizmatinė lyderystė → Užduočių atlikimas	-0.066 (n.s.)	0.050*	-0.015 (n.s.)	Taip	Pilna mediacija
H3b	Charizmatinė lyderystė → Kontekstinis atlikimas	-0.019 (n.s.)	0.029 (n.s.)	0.010 (n.s.)	Ne	Mediacija nevyksta
H3c	Charizmatinė lyderystė → Žalinga elgsena darbo vietoje	0.019 (n.s.)	-0.092*	-0.073 (n.s.)	Taip	Pilna mediacija
H6a	Autentiška lyderystė → Užduočių atlikimas	0.143 (n.s.)	0.070*	0.213*	Taip	Pilna mediacija
H6b	Autentiška lyderystė → Kontekstinis atlikimas	0.215*	0.041 (n.s.)	0.256*	Ne	Mediacijos nėra
H6c	Autentiška lyderystė → Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.072 (n.s.)	-0.128*	-0.201*	Taip	Pilna mediacija

Pastaba. n.s. – poveikis statistiškai nereikšmingas ($p > 0.05$); * $p < 0.05$.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *SmartPLS 4* bootstrapping rezultatais (5000 subsamples).

Emocinės gerovės kaip mediatoriaus poveikio stiprumas vertintas naudojant f^2 efektų dydžius (žr. 15 priedą). Didžiausias poveikio dydis nustatytas ryšyje tarp emocinės gerovės ir žalingos elgsenos ($f^2 = 0.257$), atitinkantis vidutinio stiprumo mediacinį poveikį. Užduočių atlikimo atveju $f^2 = 0.050$ rodo silpną, tačiau statistiškai reikšmingą mediacijos efektą, o kontekstinio atlikimo atveju poveikio dydis buvo minimalus ($f^2 = 0.014$), patvirtinant, kad šiame ryšyje mediacija nevyksta.

Mediacijos analizė parodė, kad darbuotojų emocinė gerovė veikia kaip tarpinis mechanizmas, per kurį vadovo charizmatinė ir autentiška lyderystė daro įtaką individualiai darbo atlikčiai, tačiau šis mechanizmas nėra vienodai būdingas visoms darbo atlikties dimensijoms. Nustatyta, kad emocinė gerovė reikšmingai tarpininkauja ryšiams su užduočių atlikimu ir žalinga elgsena darbo vietoje, tačiau neperduoda lyderystės poveikio kontekstinei atlikčiai. Tiek charizmatinės, tiek autentiškos lyderystės atveju nustatyta pilna mediacija ryšyje su žalinga elgsena ir užduočių atlikimu, tuo tarpu kontekstinės atlikties atveju mediacija nenustatyta. Šie rezultatai atskleidžia, kad emocinės gerovės mediacinis vaidmuo priklauso nuo konkretaus lyderystės tipo ir darbuotojų darbo atlikties dimensijos.

3.10. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Šio tyrimo tikslas buvo įvertinti, ar tiesioginio vadovo charizmatinė ir autentiška lyderystė turi tiesioginį poveikį darbuotojų individualiai darbo atlikčiai, ir ar šiuos ryšius galima paaiškinti darbuotojų emocine gerove. Nors teorijoje lyderystė dažnai traktuojama kaip vienas svarbiausių

darbuotojų elgseną formuojančių veiksnių, šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiesioginis lyderystės poveikis individualiai darbo atlikčiai yra ribotas, o jo poveikis realizuojasi daugiausia per darbuotojų emocinės gerovės mechanizmus. Tai kelia klausimą, ar lyderystės vaidmuo darbuotojų produktyvumui praktiniame organizacijų kontekste nėra pervertinamas ir aiškinamas pernelyg siaurai, nepakankamai įtraukiant emocinius ir psichologinius procesus kaip svarbius šių ryšių paaiškinamuosius mechanizmus.

Mokslinėje literatūroje charizmatinė lyderystė apibrėžiama kaip vadovo gebėjimas formuoti įkvepiantį ateities vaizdinį, stiprinti tapatinimąsi su grupe ir mobilizuoti sekėjų emocinę energiją (Shamir, House ir Arthur, 1993; Conger ir Kanungo, 1998). Šie procesai teorijoje dažnai laikomi pakankamais prielaidomis geresnei darbuotojų darbo atlikčiai, tačiau šio tyrimo rezultatai verčia šią prielaidą permąstyti. Nors charizmatinė lyderystė šiame tyrime buvo statistiškai reikšmingai susijusi su aukštesne darbuotojų emocine gerove, tiesioginio poveikio nė vienam individualios darbo atlikties komponentui nenustatyta. Tai leidžia manyti, kad charizmatinio vadovavimo reikšmė darbuotojų elgsenai pasireiškia ne per tiesioginį elgesio formavimą, bet per darbuotojų emocinės būsenos pokyčius.

Nors kai kuriuose anksčiau atliktuose eksperimentiniuose tyrimuose nustatytas tiesioginis charizmatinės lyderystės poveikis darbuotojų atlikčiai, pavyzdžiui, Meslec ir kt. (2020), šio tyrimo duomenys rodo, kad toks poveikis nėra universalus ir gali būti ribotas realiame, mažiau kontroliuojamame organizacijų kontekste. Tai leidžia daryti prielaidą, kad charizmatinės lyderystės poveikis yra jautrus situaciniams ir kontekstiniams veiksniams (Nieken, 2023; Wegge, Jungbauer ir Shemla, 2022) ir kad be emocinės gerovės kaip tarpinio mechanizmo charizmatinis vadovavimas nebūtinai virsta apčiuopiamais darbuotojų elgsenos pokyčiais.

Autentiškos lyderystės rezultatų interpretacija iš esmės patvirtina teorinius lūkesčius, tačiau kartu atskleidžia, kad šio vadovavimo stiliaus poveikis darbuotojų elgsenai nėra universalus. Kaip teigiama mokslinėje literatūroje, autentiški lyderiai, veikiantys skaidriai ir nuosekliai pagal savo vertybes, kuria pasitikėjimu grįstus santykius su pavaldiniais (Walumbwa ir kt., 2008). Toks santykių skaidrumas ir vertybinis nuoseklumas mokslinėje literatūroje siejamas su didesne darbuotojų emocine gerove. Anksčiau atlikti tyrimai rodo, kad autentiška lyderystė ženkliai prisideda prie pavaldinių psichologinės gerovės gerinimo, mažina jų stresą bei emocinį išsekimą (Nelson ir kt., 2014; Baquero, 2023; Xu ir Pang, 2024; Almutairi ir kt., 2025). Šio tyrimo rezultatai patvirtina tokį autentiškos lyderystės veikimo pobūdį - autentiška lyderystė buvo statistiškai reikšmingai susijusi su aukštesne darbuotojų emocine gerove, o tai rodo, kad skaidrūs, pasitikėjimu grįsti santykiai yra svarbi darbuotojų emocinių resursų formavimo prielaida.

Kartu nustatyta, kad autentiška lyderystė tiesiogiai veikė tik vieną individualios darbo atlikties komponentą – kontekstinį atlikimą. Tai rodo, kad autentiška lyderystė labiau skatina

savanorišką, santykiu grįstą elgesį nei tiesioginį produktyvumą ir dera su ankstesniais tyrimais (Clapp-Smith ir kt., 2009; Walumbwa ir kt., 2008; Duarte ir kt., 2021).

Mediacijos analizė šią interpretaciją dar labiau sustiprina. Autentiškos lyderystės ryšys su užduočių atlikimu tapo statistiškai reikšmingas tik įtraukus emocinę gerovę kaip mediatorių, o tai rodo, kad poveikis produktyvumui šiame tyrime pasireiškė tik per pagerėjusią darbuotojų emocinę savijautą. Panašias išvadas pateikia ir Koon ir Ho (2021), kurių tyrimas parodė, kad autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų elgesiui išryškėja tik per darbuotojų gerovę, o tiesioginiai efektai išnyksta į modelį įtraukus gerovės rodiklius. Analogiškas mechanizmas matomas ir žalingo elgesio atžvilgiu: tiesioginio poveikio nenustatyta, tačiau per emocinę gerovę autentiška lyderystė reikšmingai mažina destruktivias elgesio tendencijas. Šie rezultatai sutampa su teorinėmis prielaidomis, teigiančiomis, kad autentiškas lyderis, stiprindamas darbuotojų psichologinius resursus, padeda išvengti ciniškumo, nepasitenkinimo ir su tuo susijusių netinkamų elgsenų. Tokiu būdu autentiška lyderystė šiame tyrime atsiskleidė kaip vadovavimo forma, kurios poveikis darbuotojų elgesio rezultatams daugiausia pasireiškia per emocinės gerovės mechanizmus.

Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad darbuotojų emocinė gerovė daro statistiškai reikšmingą tiesioginę teigiamą įtaką individualiai darbo atlikčiai. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad teigiamos emocijos stiprina darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir kognityvinius resursus, kurie būtini efektyviam darbo rezultatų pasiekimui (Baquero, 2023; Page ir Vella-Brodrick, 2009). Anksčiau atlikti empiriniai tyrimai taip pat rodo, jog gera emocinė savijauta mažina stresą, padeda lengviau įveikti kasdienes darbo iššūkius ir prisideda prie veiksmingesnio sprendimų priėmimo (Teetzel ir kt., 2022; Page ir Vella-Brodrick, 2009). Šio tyrimo duomenys iš esmės patvirtina šias teorines prielaidas: emocinė gerovė turėjo statistiškai reikšmingą poveikį visiems individualios darbo atlikties komponentams – didino užduočių atlikimą, stiprino kontekstinį elgesį ir reikšmingai mažina žalingą elgseną darbo vietoje. Itin stiprus neigiamas ryšys su žalinga elgsena patvirtina teorinį teiginį, kad emocinė pusiausvyra veikia kaip apsauginis barjeras nuo destruktivių darbuotojų reakcijų.

Be tiesioginio poveikio, emocinė gerovė šiame tyrime atliko ir svarbų tarpininko vaidmenį. Nustatyta, kad tiek charizmatinės, tiek autentiškos lyderystės poveikis užduočių atlikimui ir žalingai elgsenai tapo reikšmingas tik tuomet, kai į modelį buvo įtraukta emocinė gerovė. Tai rodo, jog lyderių elgesys darbuotojus veikia pirmiausia per jų emocinius ir psichologinius išteklius, o būtent šių išteklių sustiprėjimas vėliau transformuojasi į geresnę atliktą ar retesnę žalingą elgesį. Tokiu būdu emocinė gerovė šiame tyrime pasirodė esanti ne tik savarankiškas darbuotojų elgesį lemiantis veiksnys, bet ir pagrindinis aiškinamasis mechanizmas, paaiškinantis, kaip lyderystės poveikis virsta apčiuopiamais darbo rezultatais.

Šio tyrimo rezultatai atskleidė ribinę diskriminantinę validaciją tarp charizmatinės ir autentiškos lyderystės konstrukto, nes jų tarpusavio koreliacija viršijo Fornell ir Larcker kriterijaus reikalavimus, o HTMT santykis priartėjo prie rekomenduojamos ribos. Nors mokslinėje literatūroje charizmatinė ir autentiška lyderystė aprašomos kaip konceptualiai skirtingi stiliai – charizmatinis lyderystės stilius siejamas su įvaizdžiu, emociniu poveikiu ir sekėjų įkvėpimu, o autentiškas su savimone, moraliniu integralumu ir santykių skaidrumu (Conger ir Kanungo, 1994; Walumbwa ir kt., 2008), atlikto empirinio tyrimo duomenys leidžia manyti, kad darbuotojų vertinimuose šios formos persidengia. Todėl kyla klausimas, ar praktiniame organizacijų kontekste darbuotojai šiuos lyderystės stilius iš tiesų suvokia kaip aiškiai atskirus. Williams, Pillai, Deptula ir Lowe (2012) teigia, kad autentiškumas sustiprina charizmatinės lyderystės poveikį, nes leidžia darbuotojams interpretuoti lyderio emocinį ir įkvėpiantį elgesį kaip nuoširdų ir vertybėmis pagrįstą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad praktiniame organizacijų kontekste charizmatinė lyderystė ir autentiška lyderystė darbuotojų suvokime funkcionuoja ne kaip visiškai atskiri stiliai, bet kaip tarpusavyje papildantys lyderio elgesio aspektai, dėl ko jų empirinis atskyrimas tampa ribiniu.

Be to, šiame tyrime naudoti charizmatinės lyderystės ir autentiškos lyderystės matavimo instrumentai (Conger–Kanungo Charismatic Leadership Scale ir Authentic Leadership Inventory) iš dalies matuoja artimus psichologinius mechanizmus – pasitikėjimą lyderiu, emocinį poveikį, vertybinį nuoseklumą ir pozityvią lyderio įtaką darbuotojams. Tai leidžia manyti, kad šios skalės fiksuoja panašius vadovo elgesio aspektus, todėl empiriškai tampa sudėtinga aiškiai atskirti charizmatinę ir autentišką lyderystę kaip savarankiškus konstruktus.

Gauti struktūrinio modelio determinacijos koeficientai ($R^2 = 0,088\text{--}0,247$) rodo, kad charizmatinė ir autentiška lyderystė paaiškina tik nedidelę dalį darbuotojų emocinės gerovės ir individualios darbo atlikties. Tai leidžia teigti, kad darbuotojų savijautą ir elgseną darbe lemia ne vien lyderystės stiliai, bet ir kiti, šiame tyrime neanalizuoti veiksniai. Sonnentag, Volmer ir Spsychala (2008) pabrėžia, kad individuali darbo atliktis yra sudėtingas reiškinys, kurį formuoja įvairūs tarpusavyje sąveikaujantys veiksniai, todėl vien lyderio elgesio nepakanka norint išsamiai paaiškinti darbuotojų darbo rezultatus. Atsižvelgiant į tai, kad šiame tyrime nustatyta santykinai žema aiškinamoji galia rodo, kad charizmatinė ir autentiška lyderystė yra svarbūs, tačiau tik daliniai darbuotojų emocinės gerovės ir individualios darbo atlikties paaiškinimo veiksniai. Tai sudaro pagrindą ateities tyrimuose plėsti konceptualų modelį ir į jį įtraukti papildomus kintamuosius, siekiant išsamiau atskleisti šių konstrukto formavimosi mechanizmus.

3.11. Tyrimo apribojimai

Šio tyrimo ribotumai daugiausia susiję su naudotu matavimo metodu, tyrimo dizainu ir imties charakteristikomis. Pirmiausia, visi kintamieji buvo matuojami remiantis subjektyviais darbuotojų vertinimais, todėl egzistuoja bendro metodo šališkumo (angl. *common method bias*) rizika. Vieno šaltinio duomenys gali dirbtinai sustiprinti arba susilpninti ryšius tarp konstrukto vertinimų (Conway ir Lance, 2010). Nors šiame tyrime naudotos skalės yra plačiai taikomos ir empiriškai validuotos, jų psichometriniai rodikliai sumažina, bet visiškai neeliminuoja metodo variacijos tikimybės. Darbuotojai pasirinkti kaip pagrindinis informacijos šaltinis tikslingai, nes būtent jie tiesiogiai patiria vadovo elgesį ir gali tiksliausiai įvertinti savo emocinę būseną bei elgesį darbo vietoje. Vis dėlto faktas, kad visi konstrukto vertinimai surinkti tuo pačiu metodu ir tuo pačiu laiko momentu, išlieka reikšmingu ribotumu. Ateities tyrimuose šį apribojimą būtų galima sumažinti įtraukiant kelių šaltinių duomenis, pavyzdžiui, objektyvius darbo rezultatų rodiklius ar vadovų įvertinimus (Nassif, Hackett ir Wang, 2021).

Antra, tyrimas buvo atliktas taikant skerspjūvio (angl. *cross-sectional*) dizainą, kai visi duomenys renkami vienu laiko momentu. Toks dizainas leidžia nustatyti statistinius ryšius tarp konstrukto, tačiau riboja galimybę daryti priežastines išvadas (Spector, 2019). Todėl negalima patikimai nustatyti ryšio krypties — ar lyderystė lemia gerovę ir atliktį, ar darbuotojų gerovė daro įtaką lyderystės suvokimui. Tai ypač aktualu taikant mediacijos analizę, nes skerspjūvio duomenys gali klaidingai sustiprinti arba susilpninti mediacinius ryšius (Maxwell, Cole ir Mitchell, 2011). Dėl to šiame tyrime nustatyti ryšiai turėtų būti interpretuojami kaip teorinės sąsajos, o ne priežastinių mechanizmų įrodymai. Patikimesnį priežastinių ryšių vertinimą ateityje leistų longitudinaliai ar pakartotinių matavimų tyrimai.

Trečia, tyrimo imtis buvo stipriai nevienodai pasiskirsčiusi lyties atžvilgiu – 80 % respondentų sudarė moterys. Tyrimai rodo, kad lyčių skirtumai gali būti reikšmingi vertinant lyderystę, emocinius procesus ir darbo elgseną (Eagly ir Carli, 2003), todėl imties dominavimas vienos lyties atžvilgiu riboja rezultatų apibendrinamumą platesnei darbuotojų populiacijai. Gauti duomenys labiau atspindi moterų patirtis, o apibendrinamumas vyrams yra ribotas.

Galiausiai, tyrimo klausimyną sudarė 72 teiginiai, todėl respondentai galėjo patirti nuovargį, sumažėjusį dėmesingumą ar didesnę automatinių atsakymų tikimybę. Nors ši rizika nebuvo empiriškai patikrinta, mokslinėje literatūroje teigiama, kad ilgi klausimynai yra siejami su atsakymų paviršutiniškumu, didesne atsakymų tendencingumo rizika ir mažesniu įsitraukimu į vertinimo procesą (Galesic ir Bosnjak, 2009). Tai gali paveikti tiek lyderystės, tiek emocinės gerovės, tiek darbo atlikties vertinimus, ypač vėlesnėse klausimyno dalyse (Herzog ir Bachman, 1981).

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Charizmatinė lyderystė mokslinėje literatūroje apibrėžiama kaip vadovavimo forma, kai lyderio įkvepianti vizija, emocinis įtaigumas ir simbolinė komunikacija sukuria stiprų poveikį sekėjų motyvacijai ir tapatinimuisi su organizacijos tikslais. Charizmatinė lyderystė pasireiškia per tai, kaip darbuotojai suvokia ir vertina lyderio elgesį, todėl ji formuojasi lyderio ir sekėjų sąveikoje, o ne vien per paties lyderio deklaruojamas savybes. Dėl šio poveikio sekėjai labiau tapatinasi su lyderiu ir jo tikslais, didėja jų pasitikėjimas, motyvacija ir įsipareigojimas siekti bendrų rezultatų. Tuo tarpu autentiška lyderystė grindžiama savimone, santykių skaidrumu, subalansuotu informacijos apdorojimu ir vidine moraline perspektyva, kai vadovas nuosekliai veikia pagal savo vertybes ir įsitikinimus. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad autentiška lyderystė formuojasi lyderio ir sekėjų sąveikoje per pasitikėjimu grįstus, atvirus santykius ir teigiamą psichologinį klimatą organizacijoje. Šis lyderystės stilius labiau orientuotas į ilgalaikio stabilumo kūrimą, stiprinant psichologinį darbuotojų saugumą bei jų pasitikėjimą savimi.

2. Darbuotojų emocinė gerovė literatūroje apibrėžiama kaip darbo kontekste patiriama afektinė būseną, apimanti teigiamų emocijų vyravimą ir mažesnę neigiamų emocijų intensyvumą. Ji laikoma strategiškai reikšminga organizacijoms, nes siejasi su darbuotojų motyvacija, įsitraukimu, produktyvumu ir atsparumu pokyčiams.

3. Individuali darbo atliktis suprantama kaip darbuotojo elgsena ir veiksmai, kurie prisideda prie organizacijos tikslų, ir apima užduočių atliktį, kontekstinę atliktį ir žalingą elgseną darbo vietoje. Šių individualios darbo atlikties dimensijų visuma laikoma organizacijos konkurencingumo ir veiklos tęstinumo pagrindu, nes apima ne tik ką darbuotojas padaro, bet ir kaip jis bendradarbiauja, prisitaiko ir vengia organizacijai žalingų elgsenų.

4. Apžvelgus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad tiek autentiška, tiek charizmatinė lyderystė daro poveikį darbuotojų individualiai darbo atlikčiai, tačiau šis poveikis dažniausiai realizuojasi per darbuotojų vidinių psichologinių būsenų ir resursų – tokių kaip motyvacija, pasitikėjimas savimi, emocinis stabilumas ir įsitraukimas – stiprėjimą.

5. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad charizmatinė lyderystė neturėjo statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio nė vienam individualios darbo atlikties komponentui: nei užduočių atlikimui, nei kontekstiniam atlikimui, nei žalingai elgsenai. Tačiau turėjo statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų emocinei gerovei. Tai rodo, kad charizmatinė lyderystė šiame tyrime labiau siejasi su emocinės aplinkos kūrimu nei su tiesioginiu darbuotojų elgesio rezultatų formavimu.

6. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad autentiška lyderystė turėjo statistiškai reikšmingą tiesioginį teigiamą poveikį kontekstiniam darbo atlikimui, tačiau tiesioginis statistiškai

reikšmingas poveikis užduočių atlikimui ir žalingai elgsenai nepasireiškė. Be to, autentiška lyderystė statistiškai reikšmingai teigiamai veikė darbuotojų emocinę gerovę, kas rodo, kad darbuotojų suvokiamas vadovo autentiškumas siejasi su palankesne emocine savijauta.

7. Darbuotojų emocinė gerovė šiame tyrime išryškėjo kaip nuosekliausias ir stipriausias kintamasis, tiesiogiai susijęs su individualia darbo atliktimi. Ji teigiamai veikė užduočių atlikimą ir kontekstinį atlikimą, o žalingą elgseną darbo vietoje mažino itin ryškiai. Efekto dydžiai patvirtino, kad didžiausias poveikis pasireiškė ryšyje tarp darbuotojų emocinės gerovės ir žalingos elgsenos, kai kiti ryšiai buvo silpni.

8. Mediacijos analizė atskleidė, kad tyrimo modelyje emocinė gerovė yra centrinis mechanizmas, per kurį lyderystės formos daro įtaką darbuotojų elgsenai, tačiau šis tarpininkavimas nėra universalus. Tiek charizmatinės lyderystės, tiek autentiškos lyderystės atveju emocinė gerovė tarpininkauja ryšiams su užduočių atlikimu ir žalinga elgsena, tačiau neturi mediacinio vaidmens kontekstinės atlikties atveju.

9. Tyrimo rezultatai parodė, kad charizmatinės lyderystės ir autentiškos lyderystės konstruktai yra empiriškai glaudžiai susiję, todėl jų unikalaus poveikio atskyrimas tyrimo modelyje yra ribinis. Šis glaudus ryšys leidžia teigti, kad darbuotojai šias lyderystės formas suvokia ne kaip griežtai atskiras, bet kaip tarpusavyje persidengiančias lyderystės apraiškas.

10. Nustatyta, kad struktūrinio tyrimo modelio aiškinamoji galia yra žema. Tai rodo, kad charizmatinė ir autentiška lyderystė paaiškina tik nedidelę dalį darbuotojų emocinės gerovės ir individualios darbo atlikties.

11. Atlikta sociodemografinių veiksnių analizė parodė, kad darbuotojų lytis ir darbo su tiesioginiu vadovu trukmė neturi statistiškai reikšmingos įtakos nei lyderystės suvokimui, nei darbuotojų emocinei gerovei ar individualiai darbo atlikčiai. Tuo tarpu amžius, išsilavinimas, organizacijos dydis ir veiklos sritis buvo susiję su emocine gerove ir atskirais darbo atlikties aspektais, ypač žalinga elgsena darbo vietoje, todėl galima teigti, kad darbuotojų emocinė savijauta ir destruktivios elgsenos labiau priklauso nuo platesnio individualaus ir organizacinio konteksto nei vien nuo lyderystės stiliaus.

Apibendrinant gautas išvadas, galima teigti, kad charizmatinės lyderystės ir autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų individualiai darbo atlikčiai šiame tyrime daugiausia pasireiškė per darbuotojų emocinės gerovės mechanizmą, o tiesioginiai šių lyderystės stilių poveikiai yra riboti. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, toliau pateikiami pasiūlymai, skirti vadovų ugdymo ir personalo valdymo sprendimams bei būsimų tyrimų plėtrai.

1. Atsižvelgiant į tai, kad tiesioginiai abiejų lyderystės formų poveikiai daugeliu atvejų nepasireiškė, vadovų tobulinimas turėtų būti orientuotas ne į atskirų charizmatinės ar autentiškos lyderystės technikų stiprinimą, bet pirmiausia į darbuotojų emocinės gerovės palaikymo

kompetencijų stiprinimą, nes, kaip rodo rezultatai, būtent emocinė aplinka šiame tyrime išryškėjo kaip svarbiausias su darbuotojų elgesiu susijęs veiksnys.

2. Atsižvelgiant į tai, kad šiame tyrime charizmatinės ir autentiškos lyderystės konstruktai pasižymėjo itin aukšta tarpusavio koreliacija, praktikoje organizacijoms rekomenduojama formuoti integruotą lyderystės ugdymo modelį, jungiantį tiek charizmatinės lyderystės įkvepiantį vizijos perteikimą ir emocinį įtaigumą, tiek skaidrumą, nuoseklumą ir vertybinį nuoseklumą, būdingą autentiškai lyderystei.

3. Ateities tyrimuose siūloma plėsti tyrimo modelį, įtraukiant papildomus individualius ir organizacinius veiksnius (pavyzdžiui, darbo krūvį, psichologinį saugumą, organizacinę kultūrą), siekiant išsamiau atskleisti charizmatinės ir autentiškos lyderystės ir darbuotojų individualios darbo atlikties sąsajų mechanizmus.

4. Būsimuose tyrimuose siūloma darbuotojų emocinę gerovę analizuoti ne tik kaip mediatorių, bet ir kaip galimą moderatorių, pavyzdžiui, tiriant, ar darbuotojų emocinė gerovė sustiprina arba susilpnina lyderystės poveikį skirtingoms individualios darbo atlikties formoms.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Abbasi, M., Monazzam, M. R., Karanika-Murray, M., Shamsipour, M., & Arabalibeik, H. (2022). *Development and validation of an individual job performance questionnaire (IJPQ)*. *Work*, 73(1), 309–320. <https://doi.org/10.3233/WOR-211004>
- Adil, A., & Kamal, A. (2016). *Impact of Psychological Capital and Authentic Leadership on Work Engagement and Job Related Affective Wellbeing*. <https://www.researchgate.net/publication/306264379>
- Akstinaite, V., Jensen, U. T., Vlachos, M., Erne, A., & Antonakis, J. (2024). *Charisma is a costly signal*. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101810>
- Almutairi, M., Timmins, F., Wise, P. Y., Stokes, D., & Alharbi, T. A. F. (2025). *Authentic Leadership—A Concept Analysis*. *Journal of Advanced Nursing*, 81(4), 1775–1793. <https://doi.org/10.1111/jan.16496>
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). *Can charisma be taught? Tests of two interventions*. In *Academy of Management Learning and Education* (Vol. 10, Issue 3, pp. 374–396). <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0012>
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). *Charisma: An Ill-Defined and Ill-Measured Gift*. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 3, pp. 293–319). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305>
- Antonakis, J. (2021). *Leadership to defeat COVID-19*. *Group Processes and Intergroup Relations*, 24(2), 210–215. <https://doi.org/10.1177/1368430220981418>
- Antonakis, J., d’Adda, G., Weber, R. A., & Zehnder, C. (2022). “Just Words? Just Speeches?” *on the Economic Value of Charismatic Leadership*. *Management Science*, 68(9), 6355–6381. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4219>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*. In *Leadership Quarterly* (Vol. 15, Issue 6, pp. 801–823). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Azila-Gbettor, E. M., Honyenuga, B. Q., Atatsi, E. A., Ayertso Laryea, C. N., & Konadu Quarshie, A. N. (2024). *Reviewing the influence of positive leadership on worker well-*

- being: A comprehensive analysis*. In Heliyon (Vol. 10, Issue 2). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24134>
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). *The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors*. Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 144(3), 313–326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Baquero, A. (2023). *Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model*. Psychology Research and Behavior Management, 16, 1403–1424. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>
- Bastardo, N., Jacquart, P., & Antonakis, J. (2024). *Effect of crises on charisma signaling: A regression discontinuity design*. Leadership Quarterly, 35(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101590>
- Batista-Foguet, J. M., Esteve, M., & van Witteloostuijn, A. (2021). *Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire*. PLoS ONE, 16(7 July). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>
- Behr, H. (2021). *Charismatic leadership: a group-analytic perspective*. Group Analysis, 54(2), 209–225. <https://doi.org/10.1177/0533316420979919>
- Bello Jakada, M., Sulaiman, ;, Kassim, I., Hussaini, ; Alkasim, Ahmed, ;, Mohammed, I., & Rabi, A. (2020). *Construct validity and reliability of individual work performance questionnaire among academic and non-academic employees*. In Ilorin Journal of Human Resource Management (IJHRM) (Vol. 4, Issue 2).
- Ben-Meir, L., & Koslowsky, M. (2023). *The Emotional Resilience Scale (ERS): Measuring employee well-being*. Journal of Workplace Behavioral Health, 38(2), 188–199. <https://doi.org/10.1080/15555240.2023.2176315>
- Boerner, S., Düttschke, E., & Wied, S. (2008). *Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: Examining the role of stressors and strain*. Human Resource Development International, 11(5), 507–521. <https://doi.org/10.1080/13678860802417643>
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). *Charisma, positive emotions and mood contagion*. Leadership Quarterly, 17(4), 317–334. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). *The Modeling and Assessment of Work Performance*. In Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior (Vol. 2, pp. 47–74). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>

- Carpini, J. A., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2017). *A look back and a leap forward: A review and synthesis of the individual work performance literature*. *Academy of Management Annals*, 11(2), 825–885. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0151>
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. R., & Miller, S. R. (2001). *Charisma is contagious: The effect of leaders' charisma on observers' affect*. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(10), 2149–2159. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb00167.x>
- Cicero, L., & Pierro, A. (2007). *Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification*. *International Journal of Psychology*, 42(5), 297–306. <https://doi.org/10.1080/00207590701248495>
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). *Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 13, Issue 3). <https://www.jstor.org/stable/258093?seq=1&cid=pdf->
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). *Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement*. *Journal of Organizational Behavior*, Sep., 1994, Vol. 15, No. 5 (Sep., 1994), pp. 439-452
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). *Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 290–301. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00136.x>
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). *Charismatic leadership and follower effects*. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747–767. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J)
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). *What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research*. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325–334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Cretskens, I., Ramaekers, K., Caris, A., & van Laer, K. (2024). *Leadership Impact on Employee Well-being: The Order Picker's Voice*. *IFAC-PapersOnLine*, 58(19), 718–723. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2024.09.065>

- Daniels, K. (2000). *Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work*
Acknowledgements: I acknowledge gratefully Shropshire County Council for assistance
 with. <https://doi.org/10.1177/0018726700532005>
- Das, S. S., & Pattanayak, S. (2023). *Understanding the effect of leadership styles on employee well-being through leader-member exchange*. *Current Psychology*, 42(25), 21310–21325. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03243-3>
- De Hoogh, A. H. B., den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., van den Berg, P. T., van der Weide, J. G., & Wilderom, C. P. M. (2005). *Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector*. *Leadership Quarterly*, 16(1), 17–38. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.10.001>
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). *A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership*. In *Canadian Journal of Administrative Sciences* (Vol. 17, Issue 4, pp. 356–372). Dalhousie University. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00234.x>
- De Simone, S., & Franco, M. (2023). *Leader behaviour affecting well-being at work*. *International Journal Of Business and Social Science*, Vol. 14 • No. 5 • October 2023
 doi:10.30845/ijbss.v14n5p1
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). *Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation*. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*. *Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Ernst, B. A., Banks, G. C., Loignon, A. C., Frear, K. A., Williams, C. E., Arciniega, L. M., Gupta, R. K., Kodydek, G., & Subramanian, D. (2022). *Virtual charismatic leadership and signaling theory: A prospective meta-analysis in five countries*. *Leadership Quarterly*, 33(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101541>
- Fischer, T., Hambrick, D. C., Sajons, G. B., & van Quaquebeke, N. (2023). *Leadership science beyond questionnaires*. *Leadership Quarterly*, 34(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101752>
- Fogarty, S. G. (2010). *The Dark Side of Charismatic Leadership*. *Australasian Pentecostal Studies*, 13

- Galesic, M., & Bosnjak, M. (2009). *Effects of questionnaire length on participation and indicators of response quality in a web survey*. Public Opinion Quarterly, 73(2), 349–360. <https://doi.org/10.1093/poq/nfp031>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” *A self-based model of authentic leader and follower development*. Leadership Quarterly, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*. In Leadership Quarterly (Vol. 22, Issue 6, pp. 1120–1145). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2023). *The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası*. Journal of Hospitality and Tourism Insights, 6(1), 70–89. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>
- Grabo, A., Spisak, B. R., & van Vugt, M. (2017). *Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership*. Leadership Quarterly, 28(4), 473–485. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.001>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). *A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts*. Academy of Management Journal, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS EIGHTH EDITION*. www.cengage.com/highered
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. In European Business Review (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hao, M., Lv, W., & Du, B. (2020). *The Influence Mechanism of Authentic Leadership in Artificial Intelligence Team on Employees’ Performance*. Journal of Physics: Conference Series, 1438(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1438/1/012022>
- Henderson, J. E. & Hoy, W. K. (1983). *Leader authenticity: The development and test of an operational measure*. <https://www.researchgate.net/publication/232547195>
- Herzog, A. R., & Bachman, J. G. (1981). *Effects of Questionnaire Length on Response Quality*. In Source: The Public Opinion Quarterly (Vol. 45, Issue 4). Winter.
- House R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In The Cutting Edge, ed. JG Hunt, LL Larson, pp. 189–207. Carbondale, IL: S. Ill. Univ. Press

- House R. J., & Howell J. M. (1992). *Personality and charismatic leadership*. The Leadership Quarterly, Volume 3, Issue 2, Summer 1992, Pages 81-108. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E)
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). *The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences*. In Source: The Academy of Management Review (Vol. 30, Issue 1). <https://www.jstor.org/stable/20159097>
- Huhtala, H., & Parzefall, M. R. (2007). *A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit*. Creativity and Innovation Management, 16(3), 299–306. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00442.x>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes*. Leadership Quarterly, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). *Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda*. Leadership Quarterly, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Juniper, B., Bellamy, P., & White, N. (2011). *Testing the performance of a new approach to measuring employee well-being*. Leadership and Organization Development Journal, 32(4), 344–357. <https://doi.org/10.1108/01437731111134634>
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). *Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership*. BRQ Business Research Quarterly, 25(1), 28–43. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>
- Kamel, N. F., & Hashish, E. A. A. (2015). *The relationship between psychological need satisfaction, job affective wellbeing and work uncertainty among the academic nursing educators*. Journal of Nursing Education and Practice, 5(8). <https://doi.org/10.5430/jnep.v5n8p99>
- Kenda, R., Meslec, N., & Oerlemans, L. (2024). *Single versus multiple project teams and individual performance: Do they ask for different leadership behaviors?* International Journal of Project Management, 42(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102563>
- Kerns, M. H., & Goldman, B. M. (2006). *A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research*. In Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 38, pp. 283–357). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)
- Klein, G., & Delegach, M. (2023). *Charismatic Leadership Is Not One Size Fits All: The Moderation Effect of Intolerance to Uncertainty and Furlough Status During the COVID-19 Pandemic*. Journal of Leadership and Organizational Studies, 30(3), 297–313. <https://doi.org/10.1177/15480518231176231>

- Koon, V. Y., & Ho, T. S. (2021). *Authentic leadership and employee engagement: The role of employee well-being*. *Human Systems Management*, 40(1), 81–92. <https://doi.org/10.3233/HSM-200943>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). *Development of an individual work performance questionnaire*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). *Construct validity of the individual work performance questionnaire*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2016). *Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire*. *Work*, 53(3), 609–619. <https://doi.org/10.3233/WOR-152237>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). *Leadership, job well-being, and health effects - A systematic review and a meta-analysis*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904–915. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Lambert, L. S., & Newman, D. A. (2023). *Construct Development and Validation in Three Practical Steps: Recommendations for Reviewers, Editors, and Authors**. *Organizational Research Methods*, 26(4), 574–607. <https://doi.org/10.1177/10944281221115374>
- Le Blanc, P. M., González-Romá, V., & Wang, H. (2021). *Charismatic Leadership and Work Team Innovative Behavior: the Role of Team Task Interdependence and Team Potency*. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 333–346. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09663-6>
- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). *Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance*. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036–1059. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0778>
- Levine, K. J., Muenchen, R. A., & Brooks, A. M. (2010). *Measuring transformational and charismatic leadership: Why isn't charisma measured?* *Communication Monographs*, 77(4), 576–591. <https://doi.org/10.1080/03637751.2010.499368>

- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). *The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions*. *Journal of Business Research*, 186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Lousã, E. P., Alves, M. P., & Koopmans, L. (2024). *Adaptation and Validation of the Individual Work Performance Questionnaire into a Portuguese Version*. *Administrative Sciences*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/admsci14070150>
- Lutz, S., Schneider, F. M., & Vorderer, P. (2020). *On the downside of mobile communication: An experimental study about the influence of setting-inconsistent pressure on employees' emotional well-being*. *Computers in Human Behavior*, 105. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106216>
- Luu, T. T. (2023). *Collectively crafting the sales job: linking charismatic leadership to sales teams' performance*. *Personnel Review*, 52(8), 2048–2069. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0634>
- Maxwell, S. E., Cole, D. A., & Mitchell, M. A. (2011). *Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation: Partial and complete mediation under an autoregressive model*. *Multivariate Behavioral Research*, 46(5), 816–841. <https://doi.org/10.1080/00273171.2011.606716>
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2007). *Warr's scale of job-related affective well-being: A longitudinal examination of its structure and relationships with work characteristics*. *Work and Stress*, 21(3), 197–219. <https://doi.org/10.1080/02678370701662151>
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). *Developing the moral component of authentic leadership*. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9)
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). *“Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change*. *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Meslec, N., Curseu, P. L., Fodor, O. C., & Kenda, R. (2020). *Effects of charismatic leadership and rewards on individual performance*. *Leadership Quarterly*, 31(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101423>
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). *Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?* *Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.006>

- Mira, M. S., & Odeh, K. (2019). *The mediating role of authentic leadership between the relationship of employee training and employee performance*. Management Science Letters, 9(3), 381–388. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.011>
- Nassif, A. G., Hackett, R. D., & Wang, G. (2021). *Ethical, Virtuous, and Charismatic Leadership: An Examination of Differential Relationships with Follower and Leader Outcomes*. Journal of Business Ethics, 172(3), 581–603. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04491-8>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). *The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests*. Leadership Quarterly, 22(6), 1146–1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., de Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). *Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis*. Burnout Research, 1(2), 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.08.001>
- Nieken, P. (2023). *Charisma in the gig economy: The impact of digital leadership and communication channels on performance*. Leadership Quarterly, 34(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101631>
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). *How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy*. Work and Stress, 23(4), 313–329. <https://doi.org/10.1080/02678370903385106>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). *Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis*. In Work and Stress (Vol. 31, Issue 2, pp. 101–120). Routledge. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). *The “what”, “why” and “how” of employee well-being: A new model*. Social Indicators Research, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Park, C. L., Kubzansky, L. D., Chafouleas, S. M., Davidson, R. J., Keltner, D., Parsafar, P., Conwell, Y., Martin, M. Y., Hanmer, J., & Wang, K. H. (2023). *Emotional Well-Being: What It Is and Why It Matters*. Affective Science, 4(1), 10–20. <https://doi.org/10.1007/s42761-022-00163-0>
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). *Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms*. Journal of Business Ethics, 107(3), 331–348. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>

- Popper, M. (2000). *The Development of Charismatic Leaders*. Political Psychology, 21(4), 729–744. Published by the International Society of Political Psychology
- Pradhan, R. K., Kumar, U., & Hati, L. (2017). *Impact of employee wellbeing on psychological empowerment: mediating role of happiness*. International Journal of Manufacturing Technology and Management, 31(6), 581. <https://doi.org/10.1504/ijmtm.2017.10010091>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). *The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale*. Global Business Review, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). *Authentic Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Attachment Insecurity*. Journal of Business Ethics, 132(2), 363–377. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2318-1>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-Del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). *Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire*. Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). *Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity*. Journal of Business Research, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). *How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity*. International Journal of Productivity and Performance Management, 67(9), 1585–1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). *Authentic leadership and performance: The mediating role of employees' affective commitment*. Social Responsibility Journal, 14(1), 213–225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
- Rotundo, M., Sackett, P. R. (2002). *The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach*. The Journal of Applied Psychology, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Russell, E., & Daniels, K. (2018). *Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions*. Human Relations, 71(11), 1478–1507. <https://doi.org/10.1177/0018726717751034>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). *On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being*. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 52, pp. 141–166). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). *The Structure of Psychological Well-Being Revisited*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Schriesheim, C. A., & Cogliser, C. C. (2009). *Construct validation in leadership research: Explication and illustration*. *Leadership Quarterly*, 20(5), 725–736. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.004>
- Sewell, G. (2024). *Can a leader be authentic and cruel? What happens when a vice becomes a virtue*. *Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17427150241283135>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” *A life-stories approach to authentic leadership development*. *Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). *Are leaders’ well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research*. *Work and Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Spector, P. E. (2019). *Do Not Cross Me: Optimizing the Use of Cross-Sectional Designs*. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 125–137. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-09613-8>
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). *Job Performance: Micro Approaches* (Sage Handbook of Organizational Behavior; vol. 1). Los Angeles, USA: SAGE <https://www.researchgate.net/publication/334282780>
- Sy, T., Horton, C., & Riggio, R. (2018). *Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions*. *Leadership Quarterly*, 29(1), 58–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.008>
- Tate, B. (2008). *A longitudinal study of the relationships among self-monitoring, authentic leadership, and perceptions of leadership*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(1), 16–29. <https://doi.org/10.1177/1548051808318002>
- Teetzen, F., Bürkner, P. C., Gregersen, S., & Vincent-Höper, S. (2022). *The Mediating Effects of Work Characteristics on the Relationship between Transformational Leadership and*

- Employee Well-Being: A Meta-Analytic Investigation*. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Issue 5). MDPI. <https://doi.org/10.3390/ijerph19053133>
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2018). *Individual well-being and performance at work a conceptual and theoretical overview*. Prieiga internetu: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/434.pdf>
- van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). *The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers*. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (Vol. 77)
- van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). *Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219–230. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). *A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board?* *Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- Verčič, A. T., & Verčič, D. (2011). *Generic charisma - Conceptualization and measurement*. *Public Relations Review*, 37(1), 12–19. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.002>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Warr, P. (1999). *Well-being and the Workplace*. In *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology*, ed. D. Kahneman, E. Diener and N. Schwarz. New York: Russell Sage Foundation, p. 392–412. doi: 10.1007/978-3-319-63799-0_9
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). *Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales*. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 54, Issue 6).
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations* (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press
- Wegge, J., Jungbauer, K. L., & Shemla, M. (2022). *When inspiration does not fit the bill: Charismatic leadership reduces performance in a team crisis for followers high in self-direction*. *Journal of Management and Organization*, 28(6), 1201–1218. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.64>

- Whitehead, G. (2009). *Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework*. Educational Management Administration and Leadership, 37(6), 847–872. <https://doi.org/10.1177/1741143209345441>
- Williams, E. A., Pillai, R., Deptula, B., & Lowe, K. B. (2012). *The effects of crisis, cynicism about change, and value congruence on perceptions of authentic leadership and attributed charisma in the 2008 presidential election*. Leadership Quarterly, 23(3), 324–341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.003>
- Xu, Z., & Pang, N. S. K. (2024). Promoting Teachers' Organizational Commitment: The Effects of Authentic Leadership, Teachers' Well-Being and Social–Emotional Competence. Behavioral Sciences, 14(10). <https://doi.org/10.3390/bs14100862>
- Yoon, D. J., Bono, J. E., Yang, T., Lee, K. Y., Glomb, T. M., & Duffy, M. K. (2022). *The balance between positive and negative affect in employee well-being*. Journal of Organizational Behavior, 43(4), 763–782. <https://doi.org/10.1002/job.2580>
- Zhang, J. (2010). *Employee Orientation and Performance: An Exploration of the Mediating Role of Customer Orientation*. Journal of Business Ethics, 91(SUPPL. 1), 111–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0570-6>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). *Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation*. Journal of Organizational Behavior, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>

**LYDERIO CHARIZMOS IR AUTENTIŠKUMO POVEIKIS
DARBUOTOJŲ INDIVIDUALIAI DARBO ATLIKČIAI MEDIJUOJANT
DARBUOTOJŲ EMOCINEI GEROVEI**

SONATA ŠEREIVIENĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2026

SANTRAUKA

Darbą sudaro 122 puslapiai, 21 lentelė, 7 paveikslai, 132 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis šio magistrinio darbo tikslas – nustatyti charizmatinės lyderystės ir autentiškos lyderystės poveikį darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atlikčiai.

Darbą sudaro keturios pagrindinės dalys: mokslinės literatūros apžvalga, tyrimo metodika, empirinio tyrimo rezultatų analizė, išvados ir pasiūlymai.

Mokslinės literatūros analizėje nagrinėjamos charizmatinės lyderystės ir autentiškos lyderystės koncepcijos, jų poveikis organizaciniame kontekste, darbuotojų emocinės gerovės ir individualios darbo atlikties sampratos bei šių konstrukty tarpusavio sąsajos.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo parengtas tyrimo modelis ir suformuluotos hipotezės. Empiriniam tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – struktūruota anoniminė anketinė apklausa. Tyrimas vykdytas apklausiant Lietuvos organizacijose dirbančius darbuotojus, turinčius tiesioginį vadovą. Galutinei analizei naudoti 414 respondentų duomenys.

Duomenų analizė atlikta taikant IBM SPSS Statistics ir SmartPLS 4 programas. Klausimyno patikimumui įvertinti naudotas Cronbach'o alfa koeficientas, konstrukty tarpusavio ryšiams nustatyti – Pearson'o koreliacijos koeficientas, sociodemografinių veiksnių skirtumams vertinti – vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA). Hipotezėms tikrinti taikytas struktūrinių lygčių modeliavimas (PLS-SEM), naudojant 5000 pakartotinių imčių „bootstrapping“ procedūrą, įvertinant matavimo ir struktūrinio modelio rodiklius bei mediacijos efektus.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad charizmatinė lyderystė neturi statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio nė vienam darbuotojų individualios darbo atlikties komponentui, o autentiška lyderystė tiesiogiai teigiamai veikia tik kontekstinę atliktį, tačiau abi lyderystės formos yra statistiškai reikšmingai susijusios su darbuotojų emocine gerove. Nustatyta, kad darbuotojų emocinė gerovė

daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį užduočių atlikimui ir kontekstinei atlikčiai bei reikšmingai mažina žalingą elgseną darbo vietoje. Mediacijos analizė parodė, kad emocinė gerovė reikšmingai tarpininkauja lyderystės ryšiams su užduočių atlikimu ir žalinga elgsena, tačiau netarpininkauja ryšiui su kontekstine atliktimi. Be to, tyrimas atskleidė glaudų charizmatinės ir autentiškos lyderystės konstrukto tarpusavio ryšį, rodantį jų persidengimą darbuotojų suvokime. Išvados ir pasiūlymuose, apibendrinus mokslinės literatūros analizės įžvalgas ir empirinio tyrimo rezultatus, pateikiamos rekomendacijos organizacijoms dėl vadovų ugdymo orientuojant juos į darbuotojų emocinės gerovės stiprinimą bei siūlomos tolesnių tyrimų kryptys, skirtos išsamiau atskleisti lyderystės ir darbuotojų individualios darbo atlikties sąsajų mechanizmus.

THE IMPACT OF LEADER'S CHARISMA AND AUTHENTICITY ON EMPLOYEES' INDIVIDUAL JOB PERFORMANCE MEDIATED BY EMPLOYEES' AFFECTIVE WELL-BEING

SONATA ŠEREIVIENĖ

Master thesis

Human Resource Management Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – dr. Žygimantas Grakauskas,

Vilnius, 2026

SUMMARY

122 pages, 21 tables, 7 figures, and 132 references.

The main purpose of this master thesis is to determine the impact of charismatic and authentic leadership on employees' emotional well-being and individual job performance.

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

Literature analysis reviews the concepts of charismatic and authentic leadership, their impact in the organizational context, the definitions of employees' emotional well-being and individual job performance, and the interrelations among these constructs.

Based on the literature analysis, a research model was developed and hypotheses were formulated. A quantitative research method was chosen for the empirical study, using a structured anonymous questionnaire survey. The study was conducted among employees working in Lithuanian organizations who have a direct supervisor. Data from 414 respondents were used for the final analysis.

Data were analyzed using IBM SPSS Statistics and SmartPLS 4. The reliability of the questionnaire was assessed using Cronbach's alpha, Pearson's correlation coefficient was applied to examine relationships among constructs, and one-way analysis of variance (ANOVA) was used to evaluate differences across sociodemographic variables. Structural equation modeling (PLS-SEM) with a bootstrapping procedure of 5,000 resamples was employed to test the hypotheses, assessing both the measurement and structural model indicators as well as mediation effects.

The results indicated that charismatic leadership has no statistically significant direct effect on any component of employees' individual job performance, whereas authentic leadership exerts a direct positive effect only on contextual performance; nevertheless, both leadership styles are

significantly associated with employees' emotional well-being. Furthermore, employees' emotional well-being was found to have a significant positive effect on task and contextual performance and to significantly reduce counterproductive work behavior. Mediation analysis demonstrated that emotional well-being significantly mediates the relationships between leadership and both task performance and counterproductive work behavior, but does not mediate the relationship with contextual performance. In addition, a strong correlation between charismatic and authentic leadership constructs was identified, indicating their conceptual overlap in employees' perceptions.

The conclusions and recommendations, based on insights from the literature review and the empirical findings, provide guidance for organizations on leadership development with a focus on strengthening employees' emotional well-being and propose directions for future research aimed at further elucidating the mechanisms underlying the relationships between leadership and employees' individual job performance.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo klausimynas

Laba diena,

esu Sonata Šereivienė, Vilniaus universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo programos magistro studijų studentė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, kurio tikslas - ištirti, kokį poveikį tiesioginio vadovo charizmatinė ir autentiška lyderystė daro darbuotojų emocinei gerovei ir individualiai darbo atlikčiai.

Tyrime kviečiami dalyvauti visi dirbantys asmenys, turintys vadovą.

Tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais: duomenys bus analizuojami ir apibendrintai pateikiami magistro baigiamajame darbe. Dalyvavimas yra anoniminis ir savanoriškas, o klausimyno pildymas užtruks apie 15 minučių.

Dėkoju Jums už skirtą laiką!

Ar Jūs šiuo metu dirbate organizacijoje?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

Jei Jūs į šį klausimą atsakėte ne, toliau nebepildykite šios apklausos.

Kiek laiko dirbate su savo dabartiniu tiesioginiu vadovu?

- ☐ Mažiau nei 6 mėnesiai
- ☐ 6 mėnesiai – 1 metai
- ☐ 1–3 metai
- ☐ 3–5 metai
- ☐ Daugiau nei 5 metai

Įvertinkite savo tiesioginio vadovo charizmatiškos lyderystės bruožus 6 balų sistemoje (1 – labai nebūdinga, 2 – nebūdinga, 3 – mažai būdinga, 4 – gana būdinga, 5 – būdinga, 6 – labai būdinga):

	1	2	3	4	5	6
Turi aiškią viziją, dažnai pateikia idėjų ateities planams						
Pateikia įkvepiančius organizacijos tikslus						
Nuolat kuria naujas idėjas organizacijos ateičiai						
Yra verslus, pastebi naujas galimybes ir jas išnaudoja tikslams pasiekti						
Lengvai atpažįsta naujas aplinkos galimybes (palankias fizines ir socialines sąlygas), kurios gali padėti pasiekti organizacijos tikslus						
Geba įkvėpti ir motyvuoti kitus aiškiai perteikdamas, kodėl jų veikla organizacijoje yra svarbi						
Įtaigus ir įkvepiantis viešas kalbėtojas						
Siekdamas organizacijos tikslų, įsitraukia į veiklas, kurios kelia jam asmeninę riziką						

	1	2	3	4	5	6
Siekdamas organizacinių tikslų, pasiryžta asmeninei aukai						
Dažnai patiria didelių asmeninių nuostolių dėl organizacijos gerovės						
Lengvai pastebi kliūtis fizinėje aplinkoje (technologiniai apribojimai, išteklių trūkumas ir kt.), kurios gali trukdyti pasiekti organizacijos tikslus						
Lengvai pastebi kliūtis organizacijos socialinėje ir kultūrinėje aplinkoje (kultūrinės normos, bendruomenės palaikymo trūkumas ir kt.), kurios gali trukdyti pasiekti organizacijos tikslus						
Pastebi kitų organizacijos narių trūkumus						
Pastebi kitų organizacijos narių gebėjimus ir įgūdžius						
Yra jautrus kitų organizacijos narių poreikiams ir jausmams						
Daro įtaką kitiems kurdamas abipusę simpatiją ir pagarbą						
Dažnai išreiškia asmeninį rūpestį dėl kitų organizacijos narių poreikių ir jausmų						
Elgiasi nestandartiškai, kad pasiektų organizacijos tikslus						
Naudoja netradicines priemones organizacijos tikslams pasiekti						
Dažnai demonstruoja labai išskirtinį elgesį, kuris nustebina kitus organizacijos narius						

Įvertinkite savo tiesioginio vadovo autentiškos lyderystės bruožus 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

	1	2	3	4	5
Mano vadovas aiškiai pasako, ką mano					
Mano vadovo veiksmai atitinka jo įsitikinimus					
Mano vadovas prašo pavaldinių pateikti idėjų, kurios mestų iššūkį jo esminiams įsitikinimams					
Mano vadovas gali tiksliai pasakyti, kaip kiti mato jo gebėjimus					
Priimdamas sprendimus, mano vadovas remiasi savo esminiais įsitikinimais					
Mano vadovas įdėmiai išklauso alternatyvias nuomones prieš priimdamas galutinį sprendimą					
Mano vadovas parodo, kad supranta savo stiprybes ir silpnybes					
Mano vadovas atvirai dalinasi informacija su kitais					
Mano vadovas atsispiria spaudimui daryti tai, kas prieštarauja jo įsitikinimams					
Mano vadovas objektyviai išanalizuoja aktualią informaciją prieš priimdamas sprendimą					
Mano vadovas aiškiai žino, kokią įtaką daro kitiems					
Mano vadovas aiškiai išreiškia kitiems savo mintis ir idėjas					
Mano vadovo veiksmus lemia jo vidiniai moraliniai standartai					
Mano vadovas skatina pasidalinti kitokia nuomone ar prieštaravimais					

Įvertinkite kaip dažnai per pastarąsias **30 dienų** darbe patyrėte nurodytą emociją (1 – niekada; 2 – retai; 3 – kartais; 4 – gana dažnai; 5 – labai dažnai arba visada).

	1	2	3	4	5
Mano darbas man kėlė pyktį					
Mano darbas man kėlė nerimą					
Mano darbas man kėlė vidinį komforto jausmą					
Mano darbas man kėlė nuobodulį					
Mano darbas man kėlė ramybės jausmą					
Mano darbas man kėlė pakankamumo jausmą					
Mano darbas man kėlė depresiją					
Mano darbas man kėlė nusivylimą					
Mano darbas man kėlė pasibjaurėjimą					
Mano darbas man kėlė euforiją					
Mano darbas man suteikė energijos					
Mano darbas man kėlė entuziazmą					
Mano darbas man kėlė susijaudinimą					
Mano darbas man kėlė nuovargį					
Mano darbas man kėlė baimę					
Mano darbas man kėlė įniršį					
Mano darbas man kėlė liūdesį					
Mano darbas man suteikė įkvėpimo					
Mano darbas man kėlė atsipalaidavimą					
Mano darbas man kėlė pasitenkinimą					

Įvertinkite savo individualų darbo atlikimą per pastaruosius **3 mėnesius** 5 balų sistemoje (1 – retai; 2 – kartais; 3 – gana dažnai; 4 – dažnai; 5 – visada).

	1	2	3	4	5
Aš gebėjau suplanuoti savo darbą taip, kad jį baigčiau laiku					
Mano darbo planavimas buvo optimalus					
Darbo metu turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turiu pasiekti					
Darbe gebėjau atskirti svarbiausias problemas nuo mažiau svarbių					
Sugebėjau gerai atlikti savo darbą, skirdamas minimaliai laiko ir pastangų					
Prisiėmiau papildomų atsakomybių					
Pabaigęs vienas užduotis savarankiškai pradėjau kitas					
Imdavausi sudėtingų darbo užduočių, kai tik jos buvo prieinamos					
Stengiausi nuolat atnaujinti savo darbo žinias					
Stengiausi nuolat atnaujinti savo darbo įgūdžius					
Iškilusioms problemoms radau kūrybiškų sprendimų					
Savo darbe ieškojau naujų iššūkių					
Aktyviai dalyvavau darbo susirinkimuose					

Įvertinkite savo individualų darbo atlikimą per pastaruosius **3 mėnesius** 5 balų sistemoje (1 – niekada; 2 – retai; 3 – kartais; 4 – gana dažnai; 5 – dažnai).

	1	2	3	4	5
Darbe skundžiausi dėl nereikšmingų dalykų					
Perdėtai išpūsdavau problemas darbe					
Susitelkdavau į neigiamus darbo situacijos aspektus, užuot susitelkęs į teigiamus					
Aš kalbėjausi su kolegomis apie neigiamus mano darbo aspektus					
Aš kalbėjausi su žmonėmis, nepriklausančiais mano organizacijai, apie Neigiamus mano darbo aspektus					

Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Kita

Jūsų amžius (įrašykite): _____ metai.

Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Pagrindinis
- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis / aukštesnysis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Kita

Organizacijos, kurioje šiuo metu dirbate, dydis:

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

Organizacijos, kurioje šiuo metu dirbate, veiklos sritis:

- ☐ Gamyba
- ☐ Paslaugų teikimas
- ☐ Prekyba / konsultavimas
- ☐ Švietimas / kultūra
- ☐ Sveikatos apsauga
- ☐ Informacinės technologijos/ technologijos
- ☐ Statyba ir / ar nekilnojamas turtas
- ☐ Finansai / draudimas
- ☐ Kita

2 priedas. Patikimumo rodiklio Cronbach'o alfa (α) reikšmės

Cronbach'o alfa (α) – Charizmatinės lyderystė.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,951	20

Cronbach'o alfa (α) – Autentiška lyderystė.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	14

Cronbach'o alfa (α) – Emocinė gerovė.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	20

Cronbach'o alfa (α) – Užduočių atlikimas.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,855	5

Cronbach'o alfa (α) – Kontekstinis atlikimas.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	8

Cronbach'o alfa (α) – Žalinga elgsena darbo vietoje.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	5

3 priedas. Kolmogorovo - Smirnovo ir Shapiro - Wilko testų rezultatai

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Lyderio charizma	,037	414	,194	,991	414	,011
Lyderio autentiškumas	,070	414	<,001	,980	414	<,001
Emocinė gerovė	,068	414	<,001	,966	414	<,001
Užduočių atlikimas	,116	414	<,001	,948	414	<,001
Kontekstinis atlikimas	,050	414	,014	,985	414	<,001
Žalinga elgsena darbo vietoje	,136	414	<,001	,936	414	<,001

a. Lilliefors Significance Correction

4 priedas. Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai pagal respondentų lytį

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CharVid	Between Groups	2,583	2	1,292	1,262	,284
	Within Groups	420,548	411	1,023		
	Total	423,131	413			
AutVid	Between Groups	,464	2	,232	,494	,610
	Within Groups	192,817	411	,469		
	Total	193,281	413			
EmocVid	Between Groups	2,087	2	1,044	2,279	,104
	Within Groups	188,202	411	,458		
	Total	190,289	413			
AtiVidU	Between Groups	1,011	2	,506	1,086	,338
	Within Groups	191,310	411	,465		
	Total	192,322	413			
AtiVidK	Between Groups	2,846	2	1,423	2,009	,135
	Within Groups	291,118	411	,708		
	Total	293,964	413			
AtiVidZ	Between Groups	,791	2	,395	,695	,500
	Within Groups	233,899	411	,569		
	Total	234,690	413			

5 priedas. Pearson'o koreliacijos tarp amžiaus ir tiriamųjų konstrukto kintamųjų

		Correlations			
		Jusu amzius (irasykite):	CharVid	AutVid	EmocVid
Jusu amzius (irasykite):	Pearson Correlation	1	,058	,052	,121*
	Sig. (2-tailed)		,243	,288	,013
	N	414	414	414	414
CharVid	Pearson Correlation	,058	1	,777**	,364**
	Sig. (2-tailed)	,243		<,001	<,001
	N	414	414	414	414
AutVid	Pearson Correlation	,052	,777**	1	,410**
	Sig. (2-tailed)	,288	<,001		<,001
	N	414	414	414	414
EmocVid	Pearson Correlation	,121*	,364**	,410**	1
	Sig. (2-tailed)	,013	<,001	<,001	
	N	414	414	414	414
AtlVidU	Pearson Correlation	-,053	,119*	,189**	,254**
	Sig. (2-tailed)	,282	,015	<,001	<,001
	N	414	414	414	414
AtlVidK	Pearson Correlation	,023	,203**	,240**	,204**
	Sig. (2-tailed)	,644	<,001	<,001	<,001
	N	414	414	414	414
AtlVidZ	Pearson Correlation	-,235**	-,182**	-,237**	-,477**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	414	414	414	414

		Correlations		
		AtlVidU	AtlVidK	AtlVidZ
Jusu amzius (irasykite):	Pearson Correlation	-,053	,023	-,235**
	Sig. (2-tailed)	,282	,644	<,001
	N	414	414	414
CharVid	Pearson Correlation	,119*	,203**	-,182**
	Sig. (2-tailed)	,015	<,001	<,001
	N	414	414	414
AutVid	Pearson Correlation	,189**	,240**	-,237**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001
	N	414	414	414
EmocVid	Pearson Correlation	,254**	,204**	-,477**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001
	N	414	414	414
AtlVidU	Pearson Correlation	1	,457**	-,145**
	Sig. (2-tailed)		<,001	,003
	N	414	414	414
AtlVidK	Pearson Correlation	,457**	1	,001
	Sig. (2-tailed)	<,001		,989
	N	414	414	414
AtlVidZ	Pearson Correlation	-,145**	,001	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,989	
	N	414	414	414

6 priedas. Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai pagal respondentų išsilavinimą

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CharVid	Between Groups	4,695	4	1,174	1,147	,334
	Within Groups	418,436	409	1,023		
	Total	423,131	413			
AutVid	Between Groups	1,081	4	,270	,575	,681
	Within Groups	192,199	409	,470		
	Total	193,281	413			
EmocVid	Between Groups	5,076	4	1,269	2,803	,026
	Within Groups	185,213	409	,453		
	Total	190,289	413			
AtlVidU	Between Groups	1,298	4	,325	,695	,596
	Within Groups	191,023	409	,467		
	Total	192,322	413			
AtlVidK	Between Groups	12,857	4	3,214	4,677	,001
	Within Groups	281,107	409	,687		
	Total	293,964	413			
AtlVidZ	Between Groups	12,482	4	3,120	5,744	<,001
	Within Groups	222,208	409	,543		
	Total	234,690	413			

7 priedas. Post-hoc (LSD) porinių palyginimų rezultatai pagal išsilavinimą

		Multiple Comparisons					
Dependent Variable	(I) Jusu išsilavinimas:	(J) Jusu išsilavinimas:	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Emocin LSD ė gerovė/ vidurkis	Pagrindinis	Vidurinis	-,65714	,50869	,197	-1,6571	,3428
		Profesinis/aukštesnysis	-1,03968*	,48333	,032	-1,9898	-,0896
		Aukštasis neuniversitetinis	-,78404	,48087	,104	-1,7293	,1612
		Aukštasis universitetinis	-,79129	,47781	,098	-1,7306	,1480
	Vidurinis	Pagrindinis	,65714	,50869	,197	-,3428	1,6571
		Profesinis/aukštesnysis	-,38254	,19883	,055	-,7734	,0083
		Aukštasis neuniversitetinis	-,12690	,19278	,511	-,5059	,2521
		Aukštasis universitetinis	-,13414	,18500	,469	-,4978	,2295
	Profesinis/aukštesnysis	Pagrindinis	1,03968*	,48333	,032	,0896	1,9898
		Vidurinis	,38254	,19883	,055	-,0083	,7734
		Aukštasis neuniversitetinis	,25564*	,10957	,020	,0403	,4710
		Aukštasis universitetinis	,24840*	,09522	,009	,0612	,4356
	Aukštasis neuniversitetinis	Pagrindinis	,78404	,48087	,104	-,1612	1,7293
		Vidurinis	,12690	,19278	,511	-,2521	,5059

Kontekstinis atlikimas. vidurkis	Aukstasis universitetinis	Profesinis/aukstesnis	-,25564*	,10957	,020	-,4710	-,0403
		Aukstasis universitetinis	-,00724	,08183	,930	-,1681	,1536
		Pagrindinis	,79129	,47781	,098	-,1480	1,7306
		Vidurinis	,13414	,18500	,469	-,2295	,4978
		Profesinis/aukstesnis	-,24840*	,09522	,009	-,4356	-,0612
		Aukstasis neuniversitetinis	,00724	,08183	,930	-,1536	,1681
	Pagrindinis	Vidurinis	1,66964*	,62669	,008	,4377	2,9016
		Profesinis/aukstesnis	1,55853*	,59545	,009	,3880	2,7291
		Aukstasis neuniversitetinis	1,57447*	,59242	,008	,4099	2,7390
		Aukstasis universitetinis	1,27982*	,58864	,030	,1227	2,4370
	Vidurinis	Pagrindinis	-1,66964*	,62669	,008	-2,9016	-,4377
		Profesinis/aukstesnis	-,11111	,24495	,650	-,5926	,3704
		Aukstasis neuniversitetinis	-,09517	,23750	,689	-,5620	,3717
		Aukstasis universitetinis	-,38982	,22791	,088	-,8378	,0582
	Profesinis/aukstesnis	Pagrindinis	-1,55853*	,59545	,009	-2,7291	-,3880
		Vidurinis	,11111	,24495	,650	-,3704	,5926
		Aukstasis neuniversitetinis	,01594	,13499	,906	-,2494	,2813
		Aukstasis universitetinis	-,27871*	,11731	,018	-,5093	-,0481
	Aukstasis neuniversitetinis	Pagrindinis	-1,57447*	,59242	,008	-2,7390	-,4099
		Vidurinis	,09517	,23750	,689	-,3717	,5620
		Profesinis/aukstesnis	-,01594	,13499	,906	-,2813	,2494
		Aukstasis universitetinis	-,29464*	,10081	,004	-,4928	-,0965
	Aukstasis universitetinis	Pagrindinis	-1,27982*	,58864	,030	-2,4370	-,1227
		Vidurinis	,38982	,22791	,088	-,0582	,8378
		Profesinis/aukstesnis	,27871*	,11731	,018	,0481	,5093
		Aukstasis neuniversitetinis	,29464*	,10081	,004	,0965	,4928
Žalinga elgsena. vidurkis	Pagrindinis	Vidurinis	1,64286*	,55718	,003	,5476	2,7382
		Profesinis/aukstesnis	1,73333*	,52941	,001	,6926	2,7740
		Aukstasis neuniversitetinis	1,33830*	,52671	,011	,3029	2,3737
		Aukstasis universitetinis	1,35685*	,52336	,010	,3280	2,3857
	Vidurinis	Pagrindinis	-1,64286*	,55718	,003	-2,7382	-,5476
		Profesinis/aukstesnis	,09048	,21779	,678	-,3376	,5186

	Profesinis/aukstesnis	Aukstasis neuniversitetinis	-,30456	,21116	,150	-,7196	,1105
		Aukstasis universitetinis	-,28601	,20264	,159	-,6843	,1123
		Pagrindinis	-1,73333*	,52941	,001	-2,7740	-,6926
		Vidurinis	-,09048	,21779	,678	-,5186	,3376
	Aukstasis neuniversitetinis	Aukstasis neuniversitetinis	-,39504*	,12001	,001	-,6310	-,1591
		Aukstasis universitetinis	-,37649*	,10430	<,001	-,5815	-,1715
	Aukstasis neuniversitetinis	Pagrindinis	-1,33830*	,52671	,011	-2,3737	-,3029
		Vidurinis	,30456	,21116	,150	-,1105	,7196
		Profesinis/aukstesnis	,39504*	,12001	,001	,1591	,6310
		Aukstasis universitetinis	,01855	,08963	,836	-,1577	,1947
	Aukstasis universitetinis	Pagrindinis	-1,35685*	,52336	,010	-2,3857	-,3280
		Vidurinis	,28601	,20264	,159	-,1123	,6843
		Profesinis/aukstesnis	,37649*	,10430	<,001	,1715	,5815
		Aukstasis neuniversitetinis	-,01855	,08963	,836	-,1947	,1577

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

8 priedas. Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai pagal respondentų darbo su tiesioginiu vadovu stažą

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CharVid	Between Groups	5,647	4	1,412	1,383	,239
	Within Groups	417,484	409	1,021		
	Total	423,131	413			
AutVid	Between Groups	2,412	4	,603	1,292	,272
	Within Groups	190,869	409	,467		
	Total	193,281	413			
EmocVid	Between Groups	1,718	4	,429	,931	,446
	Within Groups	188,572	409	,461		
	Total	190,289	413			
AtlVidU	Between Groups	2,678	4	,670	1,444	,219
	Within Groups	189,643	409	,464		
	Total	192,322	413			
AtlVidK	Between Groups	1,347	4	,337	,471	,757
	Within Groups	292,617	409	,715		
	Total	293,964	413			
AtlVidZ	Between Groups	2,169	4	,542	,954	,433
	Within Groups	232,520	409	,569		
	Total	234,690	413			

9 priedas. Vienfaktorės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai pagal respondentų organizacijos dydį

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CharVid	Between Groups	2,543	3	,848	,826	,480
	Within Groups	420,588	410	1,026		
	Total	423,131	413			
AutVid	Between Groups	3,142	3	1,047	2,258	,081
	Within Groups	190,139	410	,464		
	Total	193,281	413			
EmocVid	Between Groups	4,812	3	1,604	3,546	,015
	Within Groups	185,477	410	,452		
	Total	190,289	413			
AtlVidU	Between Groups	6,367	3	2,122	4,680	,003
	Within Groups	185,954	410	,454		
	Total	192,322	413			
AtlVidK	Between Groups	13,839	3	4,613	6,752	<,001
	Within Groups	280,125	410	,683		
	Total	293,964	413			
AtlVidZ	Between Groups	2,436	3	,812	1,434	,232
	Within Groups	232,253	410	,566		
	Total	234,690	413			

10 priedas. Post-hoc (LSD) porinių palyginimų rezultatai pagal organizacijos dydį

Multiple Comparisons							
Dependent Variable	(I) Organizacijos, kurioje siuo metu dirbate, dydis:	(J) Organizacijos, kurioje siuo metu dirbate, dydis:	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
EmocVid	Labai maza (1-9 darbuotoju)	Maza (10-49 darbuotoju)	-,15476	,17976	,390	-,5081	,1986
		Vidutine (50-249 darbuotoju)	-,14080	,16653	,398	-,4682	,1866
		Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	,07893	,16727	,637	-,2499	,4077
	Maza (10-49 darbuotoju)	Labai maza (1-9 darbuotoju)	,15476	,17976	,390	-,1986	,5081
		Vidutine (50-249 darbuotoju)	,01396	,09890	,888	-,1805	,2084
		Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	,23369*	,10013	,020	,0369	,4305
	Vidutine (50-249 darbuotoju)	Labai maza (1-9 darbuotoju)	,14080	,16653	,398	-,1866	,4682
		Maza (10-49 darbuotoju)	-,01396	,09890	,888	-,2084	,1805
		Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	,21974*	,07379	,003	,0747	,3648
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	Labai maza (1-9 darbuotoju)	-,07893	,16727	,637	-,4077	,2499

AtI VidU LSD		Maza (10-49 darbuotoju)	-,23369*	,10013	,020	-,4305	-,0369
		Vidutine (50-249 darbuotoju)	-,21974*	,07379	,003	-,3648	-,0747
	Labai maza (1-9 darbuotoju)	Maza (10-49 darbuotoju)	,19841	,17999	,271	-,1554	,5522
		Vidutine (50-249 darbuotoju)	-,08582	,16674	,607	-,4136	,2420
		Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	-,17338	,16748	,301	-,5026	,1559
	Maza (10-49 darbuotoju)	Labai maza (1-9 darbuotoju)	-,19841	,17999	,271	-,5522	,1554
		Vidutine (50-249 darbuotoju)	-,28424*	,09902	,004	-,4789	-,0896
		Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	-,37179*	,10026	<,001	-,5689	-,1747
	Vidutine (50-249 darbuotoju)	Labai maza (1-9 darbuotoju)	,08582	,16674	,607	-,2420	,4136
		Maza (10-49 darbuotoju)	,28424*	,09902	,004	,0896	,4789
		Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	-,08755	,07389	,237	-,2328	,0577
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	Labai maza (1-9 darbuotoju)	,17338	,16748	,301	-,1559	,5026
		Maza (10-49 darbuotoju)	,37179*	,10026	<,001	,1747	,5689
		Vidutine (50-249 darbuotoju)	,08755	,07389	,237	-,0577	,2328
AtI VidK LSD	Labai maza (1-9 darbuotoju)	Maza (10-49 darbuotoju)	,02778	,22091	,900	-,4065	,4620
		Vidutine (50-249 darbuotoju)	-,41619*	,20466	,043	-,8185	-,0139
		Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	-,45886*	,20556	,026	-,8629	-,0548
	Maza (10-49 darbuotoju)	Labai maza (1-9 darbuotoju)	-,02778	,22091	,900	-,4620	,4065
		Vidutine (50-249 darbuotoju)	-,44397*	,12154	<,001	-,6829	-,2050
		Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	-,48664*	,12305	<,001	-,7285	-,2447
	Vidutine (50-249 darbuotoju)	Labai maza (1-9 darbuotoju)	,41619*	,20466	,043	,0139	,8185
		Maza (10-49 darbuotoju)	,44397*	,12154	<,001	,2050	,6829
		Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	-,04267	,09068	,638	-,2209	,1356
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	Labai maza (1-9 darbuotoju)	,45886*	,20556	,026	,0548	,8629
		Maza (10-49 darbuotoju)	,48664*	,12305	<,001	,2447	,7285
		Vidutine (50-249 darbuotoju)	,04267	,09068	,638	-,1356	,2209

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

11 priedas. Vienfaktorės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai pagal respondentų organizacijos veiklos sritį

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CharVid	Between Groups	12,526	8	1,566	1,544	,140
	Within Groups	410,605	405	1,014		
	Total	423,131	413			
AutVid	Between Groups	4,798	8	,600	1,289	,247
	Within Groups	188,482	405	,465		
	Total	193,281	413			
EmocVid	Between Groups	12,143	8	1,518	3,451	<,001
	Within Groups	178,147	405	,440		
	Total	190,289	413			
AtlVidU	Between Groups	5,956	8	,744	1,618	,118
	Within Groups	186,366	405	,460		
	Total	192,322	413			
AtlVidK	Between Groups	5,607	8	,701	,984	,448
	Within Groups	288,357	405	,712		
	Total	293,964	413			
AtlVidZ	Between Groups	6,566	8	,821	1,457	,171
	Within Groups	228,124	405	,563		
	Total	234,690	413			

12 priedas. Post-hoc (LSD) porinių palyginimų rezultatai pagal organizacijos veiklos sritį

		Multiple Comparisons						
Dependent Variable		(I) Organizacijos, kurioje siuo metu dirbate, veiklos sritis:	(J) Organizacijos, kurioje siuo metu dirbate, veiklos sritis:	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Emoc LSD Vid		Gamyba	Paslaugu teikimas	-,19132	,12980	,141	-,4465	,0639
			Prekyba/ konsultavimas	,13026	,18807	,489	-,2394	,5000
			Svietimas/ kultura	-,18382	,12857	,154	-,4366	,0689
			Sveikatos	,02051	,13100	,876	-,2370	,2780
			apsauga					
			Informacines technologijos/ technologijos	,12500	,24717	,613	-,3609	,6109
			Statyba ir/ar nekilnojamas turtas	-,60000	,34955	,087	-1,2872	,0872
			Finansai/draudimas	,27500	,34955	,432	-,4122	,9622
			Kita	,25982	,14168	,067	-,0187	,5383
		Paslaugu teikimas	Gamyba	,19132	,12980	,141	-,0639	,4465
			Prekyba/ konsultavimas	,32158	,16668	,054	-,0061	,6492

	Svietimas/ kultura	,00749	,09457	,937	-,1784	,1934
		,21182*	,09784	,031	,0195	,4042
	Sveikatos apsauga					
		,31632	,23131	,172	-,1384	,7710
	Informacines technologijos/ technologijos					
		-,40868	,33852	,228	-1,0742	,2568
	Statyba ir/ar nekilnojamas turtas					
		,46632	,33852	,169	-,1992	1,1318
	Finansai/draudima s					
	Kita					
		,45114*	,11174	<,001	,2315	,6708
	Gamyba					
		-,13026	,18807	,489	-,5000	,2394
	Paslaugu teikimas					
		-,32158	,16668	,054	-,6492	,0061
	Svietimas/ kultura					
		-,31409	,16572	,059	-,6399	,0117
	Sveikatos apsauga					
		-,10976	,16761	,513	-,4393	,2197
	Informacines technologijos/ technologijos					
		-,00526	,26838	,984	-,5328	,5223
	Statyba ir/ar nekilnojamas turtas					
		-,73026*	,36485	,046	-1,4475	-,0130
	Finansai/draudima s					
		,14474	,36485	,692	-,5725	,8620
	Kita					
		,12956	,17608	,462	-,2166	,4757
	Gamyba					
		,18382	,12857	,154	-,0689	,4366
	Paslaugu teikimas					
		-,00749	,09457	,937	-,1934	,1784
	Prekyba/ konsultavimas					
		,31409	,16572	,059	-,0117	,6399
	Sveikatos apsauga					
		,20433*	,09620	,034	,0152	,3934
	Informacines technologijos/ technologijos					
		,30882	,23062	,181	-,1445	,7622
	Statyba ir/ar nekilnojamas turtas					
		-,41618	,33805	,219	-1,0807	,2484
	Finansai/draudima s					
		,45882	,33805	,175	-,2057	1,1234
	Kita					
		,44364*	,11031	<,001	,2268	,6605
	Gamyba					
		-,02051	,13100	,876	-,2780	,2370
	Paslaugu teikimas					
		-,21182*	,09784	,031	-,4042	-,0195
	Prekyba/ konsultavimas					
		,10976	,16761	,513	-,2197	,4393
	Svietimas/ kultura					
		-,20433*	,09620	,034	-,3934	-,0152
	Informacines technologijos/ technologijos					
		,10449	,23198	,653	-,3515	,5605
	Statyba ir/ar nekilnojamas turtas					
		-,62051	,33898	,068	-1,2869	,0459
	Finansai/draudima s					
		,25449	,33898	,453	-,4119	,9209

	Kita	,23932*	,11312	,035	,0169	,4617
Informacines technologijos/ technologijos	Gamyba	-,12500	,24717	,613	-,6109	,3609
	Paslaugu teikimas	-,31632	,23131	,172	-,7710	,1384
	Prekyba/ konsultavimas	,00526	,26838	,984	-,5223	,5328
	Svietimas/ kultura	-,30882	,23062	,181	-,7622	,1445
	Sveikatos apsauga	-,10449	,23198	,653	-,5605	,3515
	Statyba ir/ar nekilnojamos turtas	-,72500	,39855	,070	-1,5085	,0585
	Finansai/draudimas	,15000	,39855	,707	-,6335	,9335
Statyba ir/ar nekilnojamos turtas	Kita	,13482	,23818	,572	-,3334	,6030
	Gamyba	,60000	,34955	,087	-,0872	1,2872
	Paslaugu teikimas	,40868	,33852	,228	-,2568	1,0742
	Prekyba/ konsultavimas	,73026*	,36485	,046	,0130	1,4475
	Svietimas/ kultura	,41618	,33805	,219	-,2484	1,0807
	Sveikatos apsauga	,62051	,33898	,068	-,0459	1,2869
	Informacines technologijos/ technologijos	,72500	,39855	,070	-,0585	1,5085
	Finansai/draudimas	,87500	,46897	,063	-,0469	1,7969
Finansai/draudimas	Kita	,85982*	,34325	,013	,1850	1,5346
	Gamyba	-,27500	,34955	,432	-,9622	,4122
	Paslaugu teikimas	-,46632	,33852	,169	-1,1318	,1992
	Prekyba/ konsultavimas	-,14474	,36485	,692	-,8620	,5725
	Svietimas/ kultura	-,45882	,33805	,175	-1,1234	,2057
	Sveikatos apsauga	-,25449	,33898	,453	-,9209	,4119
	Informacines technologijos/ technologijos	-,15000	,39855	,707	-,9335	,6335
	Statyba ir/ar nekilnojamos turtas	-,87500	,46897	,063	-1,7969	,0469
Kita	Kita	-,01518	,34325	,965	-,6900	,6596
	Gamyba	-,25982	,14168	,067	-,5383	,0187
	Paslaugu teikimas	-,45114*	,11174	<,001	-,6708	-,2315
	Prekyba/ konsultavimas	-,12956	,17608	,462	-,4757	,2166
	Svietimas/ kultura	-,44364*	,11031	<,001	-,6605	-,2268
	Sveikatos apsauga	-,23932*	,11312	,035	-,4617	-,0169
	Informacines technologijos/ technologijos	-,13482	,23818	,572	-,6030	,3334
	Statyba ir/ar nekilnojamos turtas	-,85982*	,34325	,013	-1,5346	-,1850

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

13 priedas. Faktorių svoriai

	Outer loadings
Q3A1 <- Lyderio charizma	0.819
Q3A10 <- Lyderio charizma	0.472
Q3A11 <- Lyderio charizma	0.738
Q3A12 <- Lyderio charizma	0.751
Q3A13 <- Lyderio charizma	0.508
Q3A14 <- Lyderio charizma	0.747
Q3A15 <- Lyderio charizma	0.755
Q3A16 <- Lyderio charizma	0.794
Q3A17 <- Lyderio charizma	0.765
Q3A18 <- Lyderio charizma	0.583
Q3A19 <- Lyderio charizma	0.610
Q3A2 <- Lyderio charizma	0.850
Q3A20 <- Lyderio charizma	0.437
Q3A3 <- Lyderio charizma	0.828
Q3A4 <- Lyderio charizma	0.831
Q3A5 <- Lyderio charizma	0.847
Q3A6 <- Lyderio charizma	0.879
Q3A7 <- Lyderio charizma	0.781
Q3A8 <- Lyderio charizma	0.624
Q3A9 <- Lyderio charizma	0.592
Q4A1 <- Lyderio autentiškumas	0.747
Q4A10 <- Lyderio autentiškumas	0.783
Q4A11 <- Lyderio autentiškumas	0.628
Q4A12 <- Lyderio autentiškumas	0.811
Q4A13 <- Lyderio autentiškumas	0.538
Q4A14 <- Lyderio autentiškumas	0.782
Q4A2 <- Lyderio autentiškumas	0.734
Q4A3 <- Lyderio autentiškumas	0.577
Q4A4 <- Lyderio autentiškumas	0.677
Q4A6 <- Lyderio autentiškumas	0.741
Q4A7 <- Lyderio autentiškumas	0.720
Q4A8 <- Lyderio autentiškumas	0.748
Q4A9 <- Lyderio autentiškumas	0.632
Q5A11 <- Emocinė gerovė	0.750
Q5A12 <- Emocinė gerovė	0.749
Q5A15A <- Emocinė gerovė	0.643
Q5A16A <- Emocinė gerovė	0.655
Q5A17A <- Emocinė gerovė	0.697
Q5A18 <- Emocinė gerovė	0.721
Q5A19 <- Emocinė gerovė	0.692
Q5A1A <- Emocinė gerovė	0.727
Q5A20 <- Emocinė gerovė	0.776

Q5A2A <- Emocinė gerovė	0.705
Q5A5 <- Emocinė gerovė	0.646
Q5A6 <- Emocinė gerovė	0.643
Q5A7A <- Emocinė gerovė	0.735
Q5A8A <- Emocinė gerovė	0.736
Q6A1 <- Užduočių atlikimas	0.769
Q6A10 <- Kontekstinis atlikimas	0.762
Q6A11 <- Kontekstinis atlikimas	0.722
Q6A12 <- Kontekstinis atlikimas	0.751
Q6A13 <- Kontekstinis atlikimas	0.683
Q6A2 <- Užduočių atlikimas	0.720
Q6A3 <- Užduočių atlikimas	0.830
Q6A4 <- Užduočių atlikimas	0.839
Q6A5 <- Užduočių atlikimas	0.815
Q6A6 <- Kontekstinis atlikimas	0.641
Q6A7 <- Kontekstinis atlikimas	0.694
Q6A8 <- Kontekstinis atlikimas	0.797
Q6A9 <- Kontekstinis atlikimas	0.810
Q7A1 <- Žalinga elgsena darbo vietoje	0.650
Q7A2 <- Žalinga elgsena darbo vietoje	0.740
Q7A3 <- Žalinga elgsena darbo vietoje	0.826
Q7A4 <- Žalinga elgsena darbo vietoje	0.806
Q7A5 <- Žalinga elgsena darbo vietoje	0.761

14 priedas. Dispersijos mažėjimo daugiklio (VIF) reikšmės

	VIF
Emocinė gerovė -> Kontekstinis atlikimas	1.242
Emocinė gerovė -> Užduočių atlikimas	1.242
Emocinė gerovė -> Žalinga elgsena darbo vietoje	1.242
Lyderio autentiškumas -> Emocinė gerovė	2.876
Lyderio autentiškumas -> Kontekstinis atlikimas	2.958
Lyderio autentiškumas -> Užduočių atlikimas	2.958
Lyderio autentiškumas -> Žalinga elgsena darbo vietoje	2.958
Lyderio charizma -> Emocinė gerovė	2.876
Lyderio charizma -> Kontekstinis atlikimas	2.929
Lyderio charizma -> Užduočių atlikimas	2.929
Lyderio charizma -> Žalinga elgsena darbo vietoje	2.929

15 priedas. Konstrukto efekto dydžio (f^2) reikšmės

	f-square
Emocinė gerovė -> Kontekstinis atlikimas	0.014
Emocinė gerovė -> Užduočių atlikimas	0.050
Emocinė gerovė -> Žalinga elgsena darbo vietoje	0.257
Lyderio autentiškumas -> Emocinė gerovė	0.029
Lyderio autentiškumas -> Kontekstinis atlikimas	0.018
Lyderio autentiškumas -> Užduočių atlikimas	0.008
Lyderio autentiškumas -> Žalinga elgsena darbo vietoje	0.003
Lyderio charizma -> Emocinė gerovė	0.019
Lyderio charizma -> Kontekstinis atlikimas	0.000
Lyderio charizma -> Užduočių atlikimas	0.002
Lyderio charizma -> Žalinga elgsena darbo vietoje	0.000

16 priedas. Hipotezių testavimo rezultatai, tiesioginiai poveikiai

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Emocinė gerovė -> Kontekstinis atlikimas	0.149	0.154	0.062	2.403	0.016
Emocinė gerovė -> Užduočių atlikimas	0.257	0.262	0.056	4.559	0.000
Emocinė gerovė -> Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.471	-0.474	0.053	8.946	0.000
Lyderio autentiškumas -> Emocinė gerovė	0.272	0.273	0.084	3.251	0.001
Lyderio autentiškumas -> Kontekstinis atlikimas	0.215	0.218	0.093	2.310	0.021
Lyderio autentiškumas -> Užduočių atlikimas	0.143	0.145	0.098	1.462	0.144
Lyderio autentiškumas -> Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.072	-0.073	0.086	0.847	0.397
Lyderio charizma -> Emocinė gerovė	0.196	0.200	0.084	2.332	0.020
Lyderio charizma -> Kontekstinis atlikimas	-0.019	-0.016	0.100	0.189	0.850
Lyderio charizma -> Užduočių atlikimas	-0.066	-0.066	0.096	0.686	0.493
Lyderio charizma -> Žalinga elgsena darbo vietoje	0.019	0.020	0.089	0.218	0.828

17 priedas. Hipotezių testavimo rezultatai, specifiniai netiesioginiai poveikiai

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Lyderio autentiškumas -> Emocinė gerovė -> Kontekstinis atlikimas	0.041	0.042	0.023	1.777	0.076
Lyderio charizma -> Emocinė gerovė -> Kontekstinis atlikimas	0.029	0.030	0.018	1.636	0.102
Lyderio autentiškumas -> Emocinė gerovė -> Užduočių atlikimas	0.070	0.071	0.027	2.591	0.010
Lyderio autentiškumas -> Emocinė gerovė -> Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.128	-0.129	0.041	3.137	0.002
Lyderio charizma -> Emocinė gerovė -> Užduočių atlikimas	0.050	0.053	0.025	1.984	0.047
Lyderio charizma -> Emocinė gerovė -> Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.092	-0.096	0.043	2.135	0.033

18 priedas. Hipotezių testavimo rezultatai, bendri poveikiai (*total effects*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Emocinė gerovė -> Kontekstinis atlikimas	0.149	0.154	0.062	2.403	0.016
Emocinė gerovė -> Užduočių atlikimas	0.257	0.262	0.056	4.559	0.000
Emocinė gerovė -> Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.471	-0.474	0.053	8.946	0.000
Lyderio autentiškumas -> Emocinė gerovė	0.272	0.273	0.084	3.251	0.001
Lyderio autentiškumas -> Kontekstinis atlikimas	0.256	0.260	0.091	2.818	0.005
Lyderio autentiškumas -> Užduočių atlikimas	0.213	0.216	0.094	2.268	0.023
Lyderio autentiškumas -> Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.201	-0.202	0.098	2.043	0.041
Lyderio charizma -> Emocinė gerovė	0.196	0.200	0.084	2.332	0.020
Lyderio charizma -> Kontekstinis atlikimas	0.010	0.014	0.097	0.105	0.917
Lyderio charizma -> Užduočių atlikimas	-0.015	-0.014	0.093	0.164	0.870
Lyderio charizma -> Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.073	-0.076	0.094	0.772	0.440

19 priedas. Hipotezių testavimo rezultatai, pasikliautiniai intervalai (*Confidence intervals*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
Emocinė gerovė -> Kontekstinis atlikimas	0.149	0.154	0.026	0.266
Emocinė gerovė -> Užduočių atlikimas	0.257	0.262	0.150	0.369
Emocinė gerovė -> Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.471	-0.474	- 0.572	-0.368
Lyderio autentiškumas -> Emocinė gerovė	0.272	0.273	0.105	0.429
Lyderio autentiškumas -> Kontekstinis atlikimas	0.256	0.260	0.082	0.434
Lyderio autentiškumas -> Užduočių atlikimas	0.213	0.216	0.030	0.401
Lyderio autentiškumas -> Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.201	-0.202	- 0.395	-0.007
Lyderio charizma -> Emocinė gerovė	0.196	0.200	0.026	0.361
Lyderio charizma -> Kontekstinis atlikimas	0.010	0.014	- 0.178	0.203
Lyderio charizma -> Užduočių atlikimas	-0.015	-0.014	- 0.197	0.165
Lyderio charizma -> Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.073	-0.076	- 0.258	0.106

20 priedas. Hipotezių testavimo rezultatai, pasikliautiniai intervalai (*Confidence intervals bias corrected*).

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Emocinė gerovė -> Kontekstinis atlikimas	0.149	0.154	0.005	0.007	0.254
Emocinė gerovė -> Užduočių atlikimas	0.257	0.262	0.005	0.140	0.359
Emocinė gerovė -> Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.471	-0.474	- 0.004	- 0.565	-0.359
Lyderio autentiškumas -> Emocinė gerovė	0.272	0.273	0.001	0.099	0.426
Lyderio autentiškumas -> Kontekstinis atlikimas	0.256	0.260	0.004	0.071	0.424
Lyderio autentiškumas -> Užduočių atlikimas	0.213	0.216	0.004	0.025	0.392
Lyderio autentiškumas -> Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.201	-0.202	- 0.001	- 0.393	-0.004
Lyderio charizma -> Emocinė gerovė	0.196	0.200	0.004	0.018	0.351
Lyderio charizma -> Kontekstinis atlikimas	0.010	0.014	0.004	- 0.184	0.200
Lyderio charizma -> Užduočių atlikimas	-0.015	-0.014	0.001	- 0.199	0.163
Lyderio charizma -> Žalinga elgsena darbo vietoje	-0.073	-0.076	- 0.003	- 0.254	0.109