



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

SANDRA ARLAUSKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**EMPATIŠKOS LYDERYSTĖS IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į
KOMANDINĮ DARBĄ SĄSAJOS**

Darbo vadovas (-ė) doc. dr. Milda Damkuvienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Sandra Arlauskienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba / Vadyba (pedagogams, „NextGenerationEU“) <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sąsajos <i>The link between empathetic leadership and employee engagement in teamwork</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Sandra Arlauskienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Sandra Arlauskienė _____

Studijų programa, kursas: Vadyba, 2 kursas _____

Rašto darbo pavadinimas: Empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sąsajos

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): baigiamasis darbas

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamąjį darbo atvejų): _____

Deklaracijos pateikimo data 2026 01 03 _____

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui *buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą)* generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*): _____
ChatGPT
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): fragmentiškai naudota vertimui į lietuvių kalbą, sąvokų ir formuluočių paaiškinimui bei tikslinimui.

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Teorinė dalis	Vertimas į lietuvių kalbą	„Išversk pateiktą ištrauką į lietuvių kalbą“
Teorinė, metodologinė ir empirinė dalys	Terminų aiškinimasis, tikslinimasis	„Paaiškink sąvoką ...“
Teorinė, metodologinė ir empirinė dalys	Formuluočių patikslinimas	„Pasiūlyk akademiškai tikslesnę šio sakinio formulotę...“

3. Savarankiškumas ir autorystė:

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademinės_etikos_kodeksas_suvestinė_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/2024-05-21_Studijuojančiųjų_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinei etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją* _____) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

TURINYS

IVADAS	10
1. EMPATIŠKOS LYDERYSTĖS IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOMANDINĮ DARBĄ TEORINĖ ANALIZĖ.....	12
1.1. Empatiškos lyderystės ir jos pagrindinių elementų samprata.....	12
1.2. Darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą samprata	16
2. EMPATIŠKOS LYDERYSTĖS IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOMANDINĮ DARBĄ SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA	25
2.1. Tyrimo metodo pristatymas	25
3. EMPATIŠKOS LYDERYSTĖS IR ĮSITRAUKIMO Į KOMANDINĮ DARBĄ SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI.....	28
3.1. Empatiškos lyderystės ir įsitraukimo į komandinį darbą raiška	28
3.2. Vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos ir motyvacinio palaikymo reikšmė darbuotojų įsitraukimui į komandinį darbą.....	31
IŠVADOS	38
REKOMENDACIJOS.....	39
DISKUSIJA	40
LITERATŪRA.....	41
PRIEDAI.....	46

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamos empatiškos lyderystės ir įsitraukimo į komandinį darbą sąsajos. Teorinis pagrindas grindžiamas empatiškos lyderystės, emocinio intelekto bei darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą koncepcijomis.

Darbo tikslas – nustatyti empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sąsajas bendrojo ugdymo mokyklose. Šiam tikslui įgyvendinti iškelti trys uždaviniai: 1) išnagrinėti empatiškos lyderystės ir jos pagrindinių elementų sampratą; 2) atskleisti darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sampratą; 3) nustatyti empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sąsajas. Darbo objektas: empatiškos lyderystės ir įsitraukimo į komandinį darbą sąsajos.

Teorinis darbo pagrindas formuotas analizuojant Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą, naujausius empiriškai pagrįstus tyrimus. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimo rezultatams apdoroti naudotos programos: Microsoft Office Excel ir SPSS 31.0.1.0.

Literatūros analizė atskleidė, kad empatiška lyderystė glaudžiai siejama su emociniu intelektu ir pasireiškia lyderio gebėjimu atpažinti darbuotojų emocijas, suprasti jų patirtis, pasitelkti empatišką komunikaciją ir reikšti emocinį palaikymą. Moksliniai tyrimai pabrėžia, kad toks vadovavimo stilius gali prisidėti prie pasitikėjimo stiprinimo, psichologinio saugumo kūrimo, komandos sanglaudos ir darbuotojų įsitraukimo didinimo. Nors empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos plačiau nagrinėjamos užsienio tyrimuose, empatiškos lyderystės ryšys su įsitraukimu į komandinį darbą bendrojo ugdymo mokyklų kontekste išlieka mažiau ištirtas.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad vadovo empatiška (ilokucinė) kalba ir motyvacinis palaikymas statistiškai reikšmingai ir teigiamai koreliuoja su bendru darbuotojų įsitraukimu į komandinį darbą. Ilokucinė kalba šiame kontekste suvokiama kaip kalbos veiksmas, kuriuo vadovas ne tik perteikia informaciją, bet ir empatiškai bendrauja su darbuotoju. Respondentai nurodė, kad vadovai dažnai taiko empatiškos (ilokucinės) kalbos elementus – išreiškia pasitikėjimą darbuotojais, palaiko jų pastangas ir pagiria už gerai atliktą darbą. Tačiau empatiškos lyderystės raiška organizacijose nėra vienoda – dalis respondentų pažymėjo, kad vadovų dėmesys darbuotojų profesinei ir emocinei gerovei pasireiškia rečiau.

Regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad vadovo empatiška (ilokucinė) kalba ir motyvacinis palaikymas neatsiskleidė kaip statistiškai reikšmingi intelektinio ir socialinio įsitraukimo į komandinį darbą prediktoriai. Tačiau nustatyta, kad vadovo empatiška (ilokucinė) kalba yra statistiškai reikšmingas darbuotojų emocinio (afektinio) įsitraukimo į komandinį darbą prediktorius – dažnesnis vadovo pagyrimas, padėtinimas ir palaikymas siejasi su aukštesniu darbuotojų emociniu įsitraukimu į komandinę veiklą. Motyvacinio palaikymo ryšio su emociniu įsitraukimu nenustatyta.

Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad ugdymo įstaigos tipas nėra statistiškai reikšmingai susijęs nei su empatiškos lyderystės vertinimais, nei su darbuotojų įsitraukimu į komandinį darbą. Nors komandos dydis daugumai tirtų kintamųjų neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos, nustatyta, kad didesnėse komandose darbuotojų vertinimai apie empatišką (ilokucinę) vadovo kalbą statistiškai reikšmingai skyrėsi, todėl galima teigti, kad vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos raiška skiriasi priklausomai nuo komandos dydžio.

Raktiniai žodžiai: empatiška lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, komandinis darbas.

SUMMARY

This master's thesis analyzes the links between empathetic leadership and teamwork engagement. The theoretical framework is based on the concepts of empathetic leadership, emotional intelligence, and employee engagement in teamwork.

The aim of the thesis is to identify the links between empathetic leadership and employee engagement in teamwork in general education schools. Three tasks have been set to achieve this aim: 1) to examine the concept of empathetic leadership and its main elements; 2) to reveal the concept of employee involvement in teamwork; 3) to identify the links between empathetic leadership and employee involvement in teamwork. The object of the work: the links between empathetic leadership and involvement in teamwork.

The theoretical basis of the work was formed by analyzing scientific literature by Lithuanian and foreign authors, as well as the latest empirically based research. A quantitative research method was chosen for the study – a questionnaire survey. The following programs were used to process the research results: Microsoft Office Excel and SPSS 31.0.1.0.

A review of the literature revealed that empathetic leadership is closely linked to emotional intelligence and manifests itself in a leader's ability to recognize employees' emotions, understand their experiences, use empathetic communication, and express emotional support. Scientific research emphasizes that this leadership style can contribute to strengthening trust, creating psychological security, increasing team cohesion, and enhancing employee engagement. Although the links between empathetic leadership and employee engagement have been studied extensively in foreign research, the relationship between empathetic leadership and engagement in teamwork in the context of general education schools remains less explored.

The results of the study showed that the manager's empathetic (illocutionary) language and motivational support correlate statistically significantly and positively with the overall involvement of employees in teamwork. In this context, illocutionary speech is understood as a linguistic act whereby a manager not only conveys information but also communicates empathetically with an employee. Respondents indicated that managers often use elements of empathetic (illocutionary) language – they express trust in employees, support their efforts, and praise them for a job well done. However, the expression of empathetic leadership in organizations is not uniform – some respondents noted that managers' attention to the professional and emotional well-being of employees is less frequent.

The results of the regression analysis revealed that the manager's empathetic (illocutionary) language and motivational support did not prove to be statistically significant predictors of intellectual and social engagement in teamwork. However, it was found that the manager's empathetic (illocutionary) speech is a statistically significant predictor of employees' emotional (affective) engagement in teamwork – more frequent praise, encouragement, and support are associated with higher emotional engagement of employees in team activities. No connection between motivational support and emotional engagement was found.

The results of the study also showed that the type of educational institution is not statistically significantly related to either the assessment of empathetic leadership or employee involvement in teamwork. Although team size did not have a statistically significant effect on most of the variables studied, it was found that in larger teams, employees' assessments of empathetic (illocutionary) managerial language differed statistically significantly, therefore, it can be argued that the expression of empathetic (illocutionary) language by managers differs depending on the size of the team.

Keywords: empathetic leadership, employee engagement, teamwork.

LENTELĖS

1.2.1 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo apibrėžimai.....	17
1.2.2 lentelė. Komandinio darbo apibrėžimai	20
2.1.1 lentelė. Skalių patikimumo įverčiai	26
2.1.2 lentelė. Skalių skaitinės charakteristikos	26
2.1.3 lentelė. Respondentų sociodemografinė charakteristika	27
3.2.1 lentelė. Kintamųjų statistinis reikšmingumas	32
3.2.2 lentelė. Demografinių kintamųjų sąsajos su darbuotojų įsitraukimu ir vadovo elgesiu (Spearmano koreliacija)	32
3.2.3 lentelė. Rangų vidurkių palyginimas tarp skirtingų ugdymo įstaigų tipų (Kruskal–Wallis analizė)	33
3.2.4 lentelė. Rangų vidurkių palyginimas tarp skirtingo dydžio komandų (Kruskal–Wallis analizė)	34
3.2.5 lentelė. Hierarchinės regresijos rezultatai, prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į komandinį darbą.....	35
3.2.6 lentelė. Vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos poveikis darbuotojų intelektualiam įsitraukimui į komandinį darbą (regresijos analizė)	35
3.2.7 lentelė. Vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos poveikis darbuotojų socialiniam įsitraukimui į komandinį darbą (regresijos analizė)	36
3.2.8 lentelė. Vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos poveikis darbuotojų emociniam (afektiniam) įsitraukimui į komandinį darbą (regresijos analizė).....	36

PAVEIKSLAI

1 pav. Įsitraukimo į darbą dimensijos	18
2 pav. Darbuotojų įsitraukimo aspektai	19
3 pav. Darbuotojų įsitraukimo lygmenys	22
4 pav. Intelektinis įsitraukimas į komandinį darbą (proc.)	28
5 pav. Socialinio įsitraukimo į komandinį darbą vertinimas (proc.).....	29
6 pav. Emocinio (afektinio) įsitraukimo į komandinį darbą vertinimas (proc.)	29
7 pav. Organizacijos vadovų empatiškos (ilokucinės) kalbos vertinimas (proc.).....	30
8 pav. Organizacijos vadovų motyvacinio palaikymo vertinimas (proc.)	31

IVADAS

Temos aktualumas. Susidomėjimas lyderystės tema smarkiai išaugo per pastarąjį dešimtmetį, organizacijoms ieškant naujų būdų, kaip lanksčiai reaguoti į sparčiai besikeičiančias aplinkos sąlygas bei naujų technologijų plėtrą, padidinti darbuotojų įsitraukimą į organizacijos procesus, sumažinti konkurentų spaudimą. Weiss ir kt. (2005) teigia, kad organizacijų investicijos į lyderystės ugdymą yra naudingos, kadangi jos atsipirks konkurencinio pranašumo įgijimu, kuris ves organizacijas į priekį. Praėjo laikai, kai lyderystė buvo apibrėžiama pirmiausia lyderio gebėjimu priimti strateginius sprendimus ir pasiekti verslo tikslus (Ward, 2020). Empatiška lyderystė apibrėžiama kaip vadovavimo stilius, kuris sutelkia dėmesį į asmenų ir komandų emocinę gerovę bei augimą.

Formuojant lyderystės vaidmenis ir vadovavimo stilių organizacijose, vis svarbesnis tapo emocinis intelektas, ypač empatija. Empatiškos lyderystės stilius sulaukė dėmesio tyrimuose, orientuotuose į organizacijų valdymą, ir parodė savo reikšmę mažinant perdegimą, skatinant palankią darbo aplinką bei siekiant norimų organizacinių rezultatų (Eerola, 2025).

Šiuolaikinėse organizacijose lyderis atlieka itin svarbų vaidmenį kuriant komandos dinamiką, darbuotojų įsitraukimą ir bendrą organizacijos sėkmę. Darbo vietoms tampant vis įvairesnėmis ir globalesnėmis, lyderiai turi gebėti orientuotis kultūriniuose skirtumuose, kartu skatinant bendradarbiavimą ir pasitikėjimą tarp komandos narių. Pastaraisiais metais vis daugiau dėmesio sulaukia empatiška lyderystė, kuri pabrėžia darbuotojų emocijų, požiūrių ir poreikių supratimą bei atliepimą (Sharma ir kt., 2024). Empatija, kaip pagrindinė emocinio intelekto sudedamoji dalis, buvo įvardyta kaip esminė veiksmingų lyderių savybė (Mehra ir kt., 2024). Lyderiai, kurie demonstruoja empatiją, gali sukurti teigiamą darbo aplinką, sustiprinti komandos sanglaudą ir pagerinti darbuotojų motyvaciją (Wang ir kt., 2023).

Darbo problema. Empatiškos lyderystės esmė – emocinis ryšys tarp vadovo ir pavaldinio, t. y. vadovo gebėjimas suprasti savo darbuotojų darbo sąlygas ir suteikti jiems reikalingą emocinę paramą, kad jie labiau būtų įsitraukę į darbo veiklas (Kim, 2020). Siekdami to, vadovai stengiasi kurti įtraukties klimata ir įtraukti darbuotojus per empatiškos lyderystės elgesį.

Užsienio mokslinėje literatūroje nemažai pateikiama tyrimų apie empatiją lyderystėje (Zivkovic, 2022; Holt ir kt., 2012; Nakamura ir kt., 2022; Socas, 2018; Bontrager ir kt., 2023), empatiškus lyderius (Catalyst, 2021), įsitraukimą į darbą (Chandani ir kt., 2016; Anitha, 2014; Markos ir kt., 2010; Saks ir kt., 2014; Hasan ir kt., 2021; Shuck ir kt., 2011) bei empatišką lyderystę (Tufail ir kt., 2022; Kock ir kt., 2019; Mbonigaba ir kt., 2020; Fuller, 2023; Deliu, 2019; Czarnecka, 2024; Masubelele, 2024; Negoro ir kt., 2021).

Tufail ir kt. (2022) nustatė, kad empatiška lyderystė didina pavaldinių įsitraukimą į darbą, nes skatina įtraukties klimata, o Kock ir kt. (2019) sukūrė empatiškos lyderystės teorinį modelį. Masubelele (2024) tyrė ryšį tarp empatiškos lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu nevyriausybinėse organizacijose. Negoro ir kt. (2021) analizavo empatiškos lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajas.

Minėti tyrimai taipogi išryškina ir spragas šioje srityje. Tufail ir kt. (2022) straipsnyje „Empathetic Leadership and Follower Workplace Engagement: Mediating Role of Climate for Inclusion“ pažymėjo, kad empatiškos lyderystės reikšmė skatinant įsitraukimą į darbą mažai tyrinėta ir

rekomendavo plėsti tyrimus šioje srityje. Autoriai taip pat akcentavo, jog įsitraukimas į darbą turėtų būti tiriamas skirtinguose kontekstuose. Ma ir kt. (2024) pritarė Bani-Melham (2021) minčiai, kad trūksta empirinių tyrimų apie empatišką lyderystę. Kock ir kt. (2019) tyrime apie empatišką lyderystę ir darbo rezultatus skatina nagrinėti empatiškos lyderystės poveikius. Tortumlu (2025) pritardamas Tufail ir kt. (2022) teigė, kad reikalinga plėtoti tyrimus, siekiant suprasti, kaip empatiško vadovavimo poveikis gali skirtis skirtinguose sektoriuose.

Taigi autoriai sutaria, kad siekiant suprasti, kaip empatiška lyderystė susijusi su darbuotojų įsitraukimu, naudinga atlikti daugiau tyrimų. Tačiau mokslinėje literatūroje neteko aptikti tyrimų, kurie nagrinėtų empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sąsajas. Dėl šių priežasčių galima daryti išvadą, jog ši tema yra aktuali ir vertinga tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu. Tyrimo probleminis klausimas, kaip empatiška lyderystė siejasi su įsitraukimu į komandinį darbą bendrojo ugdymo mokyklose?

Darbo tikslas: nustatyti empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sąsajas bendrojo ugdymo mokyklose.

Darbo objektas: empatiškos lyderystės ir įsitraukimo į komandinį darbą sąsajos.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti empatiškos lyderystės ir jos pagrindinių elementų sampratą.
2. Atskleisti darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sampratą.
3. Nustatyti empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sąsajas.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas. Pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas ir naudota anketinė apklausa siekiant išsiaiškinti, kokios sąsajos tarp empatiškos lyderystės ir įsitraukimo į komandinį darbą. Tyrimo metu taikomas standartizuotos apklausos elektroniniu būdu (anketavimo) metodas, pagal kurį surinkti duomenys panaudoti tyrimo rezultatams analizuoti ir išvadoms formuluoti. Kiekybinių duomenų analizei taikyti aprašomosios statistikos metodai – skaičiuojami dažniai, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, asimetrijos ir eksceso koeficientai, skalių patikimumo (Cronbach α), Spearmano koreliacinė analizė, tiesinė regresinė analizė ir neparametrinis Kruskal–Wallis kriterijus grupių skirtumams vertinti pagal ugdymo įstaigos tipą ir komandos dydį. Tyrimo rezultatams apdoroti ir pavaizduoti naudotos programos: SPSS 31.0.1.0. ir Microsoft Office Excel.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Teorinėje dalyje pateikta apibendrinta medžiaga reikšminga, nes joje atkleisti empatiškos lyderystės ir įsitraukimo į komandinį darbą teoriniai pagrindai. Empatiška lyderystė didina įsitraukimą į darbą, nes skatina įtraukties klimata, tačiau sąsajos tarp empatiškos lyderystės ir įsitraukimo į komandinį darbą mažai tyrinėtos. Tyrimas prisideda prie empatiškos lyderystės teorijos plėtojimo, atskleidžiant iki šiol mažai nagrinėtas šios lyderystės formos sąsajas su įsitraukimu į komandinį darbą.

1. EMPATIŠKOS LYDERYSTĖS IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOMANDINĮ DARBĄ TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Empatiškos lyderystės ir jos pagrindinių elementų samprata

Pastaraisiais metais lyderystėje vis daugiau dėmesio skiriama empatijai ir emociniam intelektui (Mbonigaba ir kt., 2020). Lyderiai įvairiuose sektoriuose vis plačiau pripažįsta šių savybių svarbą, siekiant stiprinti organizacinę kultūrą ir darbuotojų gerovę (Goleman, 1995). Tradiciniai lyderystės modeliai, kurie dažnai rėmėsi autoritariniu sprendimų priėmimu ir griežtomis struktūromis, vis dažniau keičiami požiūriais, vertinančiais emocinį ryšį ir empatinę komunikaciją (Boyatzis, 2011).

Emocinis intelektas pripažįstamas kaip svarbi lyderystės savybė (Goleman ir kt., 2024; Bjekić ir kt., 2021; Raghvendra, 2024), kurią Goleman (2024) apibrėžia kaip gebėjimą tiksliai suvokti bei valdyti savo ir aplinkinių emocijas, o Mayer ir kt. (1989) emocinį intelektą įvardijo kaip socialinio intelekto dalį, apimančią gebėjimą stebėti savo ir kitų jausmus, emocijas bei gebėjimą šią informaciją panaudoti mąstymui ir veiksams nukreipti. Abu šie apibrėžimai pabrėžia pagrindinius empatijos lyderystėje elementus, tokius kaip kitų emocijų supratimas, savistaba ir šių gebėjimų taikymas vadovaujant kitiems. Todėl šie apibrėžimai gali būti naudojami kaip pagrindas empatijos supratimui empatiškos lyderystės koncepcijoje. Xianjun (2022) papildė pridėdamas empatiją, savimone, savireguliaciją ir motyvaciją kaip esmines emocinio intelekto dalis. Gebėjimas įsijausti, suprasti ir reaguoti į kitų emocijas ir poreikius laikomas svarbia veiksmingos lyderystės sudedamąja dalimi, dažnai vadinama emociniu intelektu (Jadaun ir kt., 2023).

Pasak Arghode ir kt. (2022), emocinis intelektas dažniausiai būdingas žmonėms, kuriuos vadiname „nuovokiais“ ar turinčiais tą papildomą pojūtį, leidžiantį lengvai susidoroti su sudėtingomis situacijomis. Dauguma problemų, su kuriomis susiduriame, kyla dėl netinkamos komunikacijos, nesugebėjimo suprasti tiek savo, tiek kitų elgesio, nesugebėjimo pažvelgti į situaciją iš kito žmogaus perspektyvos ar įvertinti savo veiksmų poveikio.

Goleman (2003) teigė, kad pagrindinė bet kurio lyderio užduotis – nukreipti grupės emocijas tinkama linkme, ir išskyrė penkis emocinio intelekto elementus, svarbius lyderystėje:

1. Savęs pažinimas – kertinis emocinio intelekto elementas. Tai gebėjimas suprasti, kaip asmeninės emocijos veikia lyderystę, grįžtamąjį ryšį ir išteklių panaudojimą. Savęs pažinimas reiškia ir savo stiprybių bei silpnybių suvokimą, pasitikėjimą savo gebėjimais, taip pat intuityvų supratimą, kaip paties veiksmai daro įtaką kitiems.
2. Emocijų valdymas – savikontrolė – gebėjimas valdyti savo emocijas, veikti sąžiningai ir etiškai, nukreipiant emocijas į teigiamų tikslų siekimą. Tai gebėjimas nepriimti skubotų ar emocijomis paremtų sprendimų, nesiremti stereotipais.
3. Motyvacija – emocinio intelekto aspektas, per kurį žmogus gali suprasti savo žingsnius tikslų link ir įgyti atkaklumo bei entuziazmo, reikalingo sėkmei pasiekti. Motyvuota asmenybė geba išlaikyti pozityvumą esant iššūkiams ar nesėkmėms.

4. Empatija – gebėjimas įsijausti į kito asmens būseną, suprasti kito emocijas, požiūrius ir ketinimus bei, remiantis tuo, paskatinti, padrąsinti, paguosti ar kitaip parodyti tinkamą dėmesį.
5. Tarpasmeninių santykių valdymas – socialiniai gebėjimai – gebėjimas kurti ryšius su kitais, spręsti konfliktus, aiškiai ir įtikinamai komunikuoti, skatinti bendradarbiavimą, analizuoti ir suprasti tarpasmeninius santykius, spręsti nesutarimus, būti taktiškam, rūpestingam, patikimam ir demokratiškam bendravime.

Emocinio intelekto sąvoką išpopuliarinęs Goleman (2003) teigia, kad lyderio sugebėjimas valdyti ir nukreipti jausmus taip, kad grupė lengviau įgyvendintų savo tikslus, priklauso nuo emocinio intelekto lygio ir kuo aukštesnes pareigas užima lyderis, tuo svarbesni tampa emocinio intelekto įgūdžiai. Empatiška lyderystė grindžiama gebėjimu atpažinti savo emocinę būseną ir jos poveikį aplinkiniams, o tai vadovavimo procese leidžia išlaikyti autentiškumą, pasitikėjimą ir efektyvią tarpusavio sąveiką.

Knight (2023) tarp lyderystės savybių pamini prisitaikymą, atsparumą ir empatiją. Autorė cituoja Harvardo verslo mokyklos profesorę Hill, kuri pabrėžia, kad gebėjimas suprasti ir užmegzti ryšį su kitais per empatiją emociniu lygmeniu yra viena iš esminių stiprios lyderystės savybių. Pasak Goleman (1998), empatija yra svarbus lyderystės komponentas dėl mažiausiai trijų priežasčių: dažnesnio darbo komandomis, spartaus globalizacijos tempo ir augančio poreikio išlaikyti talentus.

Vadybos srityje empatija veikia kaip katalizatorius, padedantis kurti tvirtus santykius, draugiškai spręsti konfliktus ir įkvėpti komandos narius siekti bendrų tikslų. Suprasdami ir reaguodami į individualius poreikius, empatiškai lyderiai kuria įtraukią aplinką, kurioje kiekvieno balsas yra vertinamas, taip stiprindami bendrą komandos darną ir rezultatyvumą (Sharma ir kt., 2024).

Empatija neturi vieno standartizuoto mokslinio apibrėžimo ir literatūroje analizuojama įvairiais teoriniais bei praktiniais aspektais, išryškinant skirtingus jos komponentus. Vieni autoriai empatiją apibrėžia kaip jautrumą kito asmens emocinei patirčiai ir emocinio ryšio kūrimą (McNeely ir kt., 1994), kiti – kaip gebėjimą suprasti kitų jausmus, sunkumus ir iššūkius (Marques, 2010). Goleman (2000), Mencl ir kt. (2009) empatiją apibūdina kaip gebėjimą jausti kitų žmonių emocijas, giliau suprasti jų elgseną, įsijausti į kito žmogaus padėtį ir aktyviai domėtis jo rūpesčiais.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad empatija yra ypač reikšminga lyderystės kontekste. Empatijos įgūdžiai leidžia lyderiams geriau suprasti darbuotojų perspektyvas ir nuomones, kurti palankesnę bei produktyvesnę darbo aplinką (Voss ir kt., 2010). Marques (2010) pabrėžia, kad empatija yra būtina lyderystės efektyvumui, nes ji suteikia lyderiams gebėjimą klausytis, tarnauti pasekėjams ir stiprinti tarpusavio santykius grupėje. Tokia lyderio laikysena skatina darbuotojų pasitikėjimą ir didesnę įsitraukimą į veiklą (Gardner ir kt., 2002; Martinovski ir kt., 2007). Be to, empatija prisideda prie lyderių gebėjimo prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir naujų situacijų. Empatiškai lyderiai yra atviresni pokyčiams, lankstesni, jautresni kultūriniais skirtumams ir labiau pasirengę mokytis bei prisitaikyti (Goleman, 2001; Tager, 2004; Mahsud ir kt., 2010; Stull, 1986). Tai leidžia kurti bendradarbiavimu grįstą atmosferą ir veiksmingiau reaguoti į organizacinius bei socialinius iššūkius.

Empatijos turintys lyderiai pasižymi nepaprastu gebėjimu įsijausti į savo komandos narius, klientus ir suinteresuotas šalis (Kunananatt, 2004). Jie gali išvelgti neišsakytus jausmus ir reaguoti nuoširdžia rūpestinga ir dėmesinga reakcija, skatindami pasitikėjimą ir gerus santykius. Santykių valdymas yra emocinio intelekto kulminacija, kai lyderiai pasitelkia savo emocijų supratimą, kad užmegztų ir palaikytų teigiamus santykius. Kaip teigia Jadaun ir kt. (2023), šie lyderiai pasižymi puikiais bendravimo, konfliktų sprendimo ir teigiamo poveikio kitiems įgūdžiais. Jie sukuria aplinką, kurioje asmenys jaučiasi vertinami, išklausyti ir motyvuoti duoti viską, ką gali. Kaip emocinio intelekto gebėjimas, empatija gali būti ugdoma visą gyvenimą. Kartu su emociniu saviregulavimu ji yra veiksmingo santykių valdymo pagrindas (Goleman, 2006; Goleman ir kt., 2017). Taigi empatija yra emocinio intelekto komponentas, o empatiška lyderystė – šio gebėjimo taikymo forma organizaciniame kontekste.

Empatiška lyderystė įgauna vis didesnę reikšmę šiandieniniame dinamiškame ir tarpusavyje susietame pasaulyje. Ji atspindi poslinkį nuo tradicinių lyderystės modelių, kurie prioritetą teikia autoritetui ir sprendimų priėmimui, prie holistinio požiūrio, sutelkto į supratimą, palaikymą ir įgalinimą komandai priklausančių asmenų (Jadaun, 2023).

Kock ir kt. (2019) pasiūlė empatiškos lyderystės teorinį pagrindą, kuriame empatija laikoma vienu esminių lyderystės elementų. Empatiška lyderystė apibrėžiama kaip lyderystės stilius, kai dėmesys sutelkiamas į pasekėjų emocinės situacijos supratimą ir norą jais rūpintis bei imtis veiksmų jiems tarnauti (Kock, 2019). Šis požiūris pabrėžia, kad empatija yra svarbi ne tik asmeniniuose santykiuose, bet ir organizaciniame kontekste, kuriame darbuotojams taip pat reikalingas palaikymas ir supratimas (Edmondson, 2014).

Psichologijos ir lyderystės tyrimuose empatija dažnai įvardijama kaip vienas pagrindinių žmonių elgesį lemiančių veiksnių (Ilies ir kt., 2006). Pasak Tzouramani (2016), empatiška lyderystė grindžiama suvokimu apie tarpusavio ryšį ir gebėjimu jausti užuojautą kitam bei į ją reaguoti. Tokie lyderiai geba kurti emocinius ryšius, geriau suprasti komandos ir klientų poreikius, atpažinti ir pasitelkti darbuotojų talentus, pripažinti skirtingus požiūrius ir įtraukti žmones į sprendimų priėmimą. Tai sudaro prielaidas pasitikėjimu, atvirumu ir bendradarbiavimu grindžiamai organizacijos kultūrai. Empatiška lyderystė organizacijose suprantama ne kaip vienpusis lyderio ir pasekėjo santykis, paremtas atskiro individo įtaka kitiems, bet kaip bendradarbiavimo procesas, grindžiamas giliu įsitraukimu ir abipusiu jautrumu (Tzouramani, 2016).

Šiuolaikinėje darbo aplinkoje empatiška lyderystė vis dažniau siejama su psichologinio saugumo kūrimu organizacijose. Kaufman (2025) pabrėžia, kad empatiškas vadovavimas yra vienas svarbiausių veiksnių kuriant psichologiškai saugias darbo vietas, kurios siejamos su aukštesniu produktyvumu, kūrybiškumu ir darbuotojų įsitraukimu. Psichologinis saugumas prasideda nuo lyderio elgesio, todėl empatiška lyderystė tampa būtina šiuolaikinėse organizacijose.

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad empatiškų lyderių kompetencijos apima emocinį intelektą, aktyvų klausymąsi, gebėjimą užmegzti emocinį ryšį su darbuotojais bei atvirą ir pagarbią komunikaciją (Jadaun ir kt., 2023). Tokie lyderiai kuria darbo aplinką, kuriai būdingas pasitikėjimas, atvira komunikacija ir nuoširdus rūpestis komandos narių gerove. Šiuolaikiniame kontekste, kai nuotolinis darbas, spartūs technologiniai pokyčiai ir kintantys darbuotojų lūkesčiai iš esmės pertvarko darbo aplinką, empatiška lyderystė tampa ypač aktuali.

Empatiška lyderystė taip pat glaudžiai siejama su komunikacija. Kaip teigia Mayfield ir kt. (2015), empatiška lyderystė pabrėžia empatiškos kalbos svarbą siekiant paveikti pasekėjų elgesį, todėl

motyvuojanti kalba yra labai svarbi teikiant emocinę paramą, siekiant pagerinti darbo vietos rezultatus. Anot Wibowo (2021), komunikacija apima siuntėjo siunčiamą žinutę gavėjui, kuris ją interpretuoja ir į ją reaguoja, todėl vadovo komunikacija turi poveikį ne tik informaciniam, bet ir emociniam darbuotojo atsakui. Ruben ir kt. (2016) pabrėžia, kad organizacinėje komunikacijoje keičiamasi ne tik garsiniais ar vaizdiniais ženklais, bet ir tų ženklų prasme.

Pasak Mukherjee ir kt. (2025), empatiška komunikacija veikia kaip katalizatorius, padedantis lyderiams užmegzti emocinį ryšį su savo komandos nariais. Tiesioginis vadovų bendravimas su darbuotojais tampa vis svarbesnis ir šiais laikais yra ypač vertinamas. Be to, toks bendravimas skatina etišką sprendimų priėmimą, didina darbuotojų įsitraukimą bei ugdo kūrybiškas ir inovatyvias komandas. Mandagus ir pagarbus bendravimo būdas su darbuotojais, atsakomybės prisiėmimas už darbuotojų pasitenkinimą darbu, jų pagyrimas už pasiekimus ir vilties suteikimas nesėkmių metu yra esminiai empatiškos komunikacijos komponentai (Yue ir kt., 2022).

Motyvuojančios kalbos teorijoje (Mayfield ir kt., 1995) ilokucinė (empatinė) kalba apibrėžiama kaip komunikacija, kuri palengvina tarpasmeninius santykius, apimdama pagyrimą už gerai atliktą darbą, darbuotojo požiūrio reflektavimą bei dėmesį asmeniniams sunkumams (Sullivan, 1988; Mayfield ir kt., 2016; Wibowo ir kt., 2021).

Remiantis šia teorija, empatiška (ilokucinė) kalba darbe apibrėžiama kaip verbalizuota lyderio empatijos ir emocinio palaikymo forma ir laikoma viena iš empatiškos lyderystės raiškos formų, per kurią vadovas išreiškia emocinį palaikymą ir rūpestį darbuotoju. Ilokucinė kalba komunikacijos teorijoje suprantama kaip kalbos veiksmas, kuriuo siekiama ne tik perduoti informaciją, bet ir atlikti tam tikrą socialinį ar emocinį veiksmą, darantį poveikį adresato būsenai (Austin, 1962; Devi, 2021). Organizaciniame kontekste ilokucinė, arba empatiška, kalba pasireiškia per padėšinimą, palaikymą, pagyrimą, pripažinimą bei dėmesį darbuotojo emocinei gerovei – tai komunikaciniai veiksmai, kuriais kuriamas ir stiprinamas tarpasmeninis ryšys tarp vadovo ir pavaldinio (Sarros, 2014; Mayfield ir kt., 2012; Haroon, 2018).

Empatiška (ilokucinė) kalba motyvuojančios kalbos teorijoje laikoma viena iš pagrindinių lyderio komunikacijos formų, orientuota į darbuotojo emocinę gerovę ir palaikymą (Mayfield ir kt., 2012). Tokia kalba kuria palaikančią darbo aplinką (House, 1972), stiprina psichologinius ryšius tarp darbuotojų ir organizacijos (Hassan ir kt., 2013) bei yra reikšmingai susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir sprendimų priėmimu (Mayfield ir kt., 2015, 2017). Empatiška kalba apibrėžiama kaip vadovų komunikacija, kuria nuoširdžiai išreiškiamas rūpestis darbuotojų emocine gerove, kuriamas emocinis ryšys ir demonstruojamas palaikymas (Holmes ir kt., 2021; Mayfield ir Mayfield, 2019). Naudodami empatišką kalbą, vadovai gali stiprinti emocinius ryšius su pavaldiniais per pagyrimus, padėšinimą, pripažinimą ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį (Madlock ir kt., 2019; Sullivan, 1988; Haroon, 2018).

Remiantis kalbos aktų teorija, ilokucinis kalbos aktas apibrėžiamas kaip komunikacinis veiksmas, kuriuo kalba ne tik perteikiama informacija, bet ir atliekami socialiniai veiksmai, tokie kaip palaikymas, pripažinimas ar patvirtinimas (Austin, 1962; Searle, 1969). Organizaciniame kontekste empatiška ilokucinė kalba pasireiškia vadovo komunikaciniais veiksmais, kurie signalizuoja supratimą, pripažįsta darbuotojų emocinę būseną ir prisideda prie emocinio saugumo bei tarpasmeninio ryšio kūrimo (Mayfield ir kt., 2019).

Taigi empatiška (ilokucinė) kalba leidžia empatišką lyderystę nagrinėti ne tik kaip lyderio vidinę nuostatą ar asmeninę savybę, bet ir kaip konkrečius, darbuotojų patiriamus komunikacinius

veiksmus. Atsižvelgiant į tai, šiame tyrime empatiška lyderystė apibrėžiama per empatišką (ilokucinę) kalbą ir vadovo motyvacinį palaikymą, kurie atspindi palaikymą, pagyrimą, pripažinimą ir rūpestį darbuotojų emocine gerove. Toks empatiškos lyderystės konceptualizavimas atitinka ankstesniuose empiriniuose tyrimuose taikytą praktiką, kai empatiška lyderystė tiriama naudojant motyvuojančios kalbos skalės empatinę (ilokucinę) dalį (Kock ir kt., 2019; Wibowo ir kt., 2021; Negoro, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad empatiškos lyderystės turinį sudaro penki pagrindiniai komponentai: empatija, aktyvus klausymasis, emocinis ryšys ir santykių valdymas, autentiškumas bei rūpestis ir palaikymas. Šie komponentai atitinka motyvuojančios kalbos teorijos empatinę (ilokucinę) raišką, kuri apima verbalizuotą lyderio atliepimą, supratimą ir emocinį palaikymą. Ilokucinė, arba empatiška, kalba suprantama kaip tarpasmeniniu ryšiu grįsta komunikacija, palengvinanti žmonių sąveiką ir santykių kūrimą organizacijoje. Vadovo empatija ir dėmesingumas ugdo darbuotojų savivertės bei pasitikėjimo jausmą, stiprina tarpusavio ryšį ir didina darbo motyvaciją. Empatiška lyderystė, grįsta emociniu intelektu, tampa reikšminga kuriant psichologiškai saugią, motyvuojančią ir įtraukią organizacinę kultūrą.

1.2. Darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą samprata

Darbuotojų įsitraukimas į komandinį darbą yra glaudžiai susijęs su bendrąja įsitraukimo samprata, todėl tikslinga išanalizuoti šį konceptą, atskleidžiant jo apibrėžimą. Mokslinėje literatūroje darbuotojų įsitraukimo sąvoka aptarinėjama labai plačiai, kadangi dinamiška verslo aplinka, ekonominiai pokyčiai ir darbo rinkos situacija organizacijų vadovus bei mokslininkus ir tyrėjus paskatino aktyviai domėtis reiškiniais, kurie skatina darbuotojus dirbti efektyviau ir našiau, motyvuotų ir gerintų darbuotojo savijautą. Vienas iš tai lemiančių reiškinų yra įsitraukimas į darbą, todėl jau keletą dešimtmečių tyrėjai jį įvardija kaip vieną pagrindinių veiksnių, sąlygojančių darbuotojo vidinę motyvaciją bei jo ir organizacijos efektyvumą (Diefendorff ir kt., 2002).

Vienas žymiausių įsitraukimo į darbą sąvokos tyrinėtojų Kanados mokslininkas W. A. Kahn 1990 m. pradėjo detaliau nagrinėti darbuotojų įsitraukimo (angl. *employee engagement*) sampratą. Jis nustatė, kad asmenys, atlikdami savo darbo vaidmenis, įsitraukia kognityviai, emociškai ir fiziškai. Taip pat pastebėjo, kad darbuotojai gali sąmoningai pasirinkti atsitraukti ar atsijungti nuo savo darbo vaidmenų ir organizacinių užduočių. Šis požiūris tapo konceptualių pagrindų tarptautinės tyrimų ir konsultacijų organizacijos „Gallup“ vėlesniems darbuotojų įsitraukimo tyrimams (Ologbo ir kt., 2012). Pasak Kahn (1990), įsitraukimas reiškia psichologinį buvimą užimant ir atliekant organizacinį vaidmenį. Remiantis moksline literatūra, pateikiami darbuotojų įsitraukimo sampratos apibrėžimai (žr.1.2.1 lentelę).

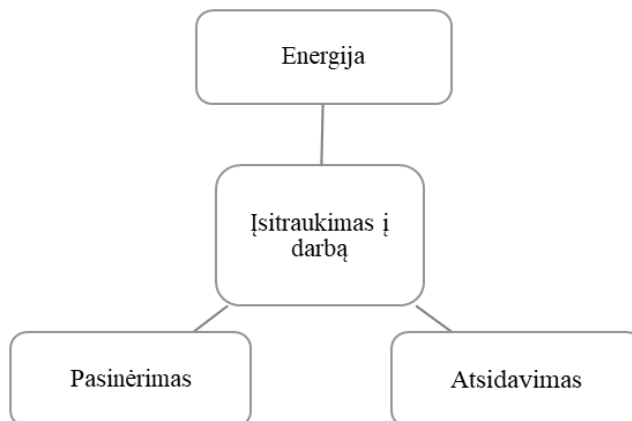
Darbuotojų įsitraukimo apibrėžimai

Autorius (-iai), publikavimo metai	Apibrėžimas
Kahn (1990)	Organizacijos narių asmeninio „aš“ integracija į jų atliekamus darbo vaidmenis: vykdydami savo funkcijas, darbuotojai aktyviai įdarbina ir išreiškia savo fizinius, pažintinius bei emocinius gebėjimus.
Welch (2011)	„Dinamiška, kintanti psichologinė būseną, kuri sieja darbuotojus su jų organizacijomis, pasireiškianti organizacijos narių vaidmenų atlikimu, išreiškiama fiziškai, kognityviškai ir emociškai bei veikiama organizacijos lygmens vidinės komunikacijos“.
Anitha (2014)	Įsitraukimas apskritai yra darbuotojų įsipareigojimo ir įsitraukimo į organizaciją ir jos vertybes lygis.
Robinson ir kt. (2006)	Darbuotojų įsitraukimas yra emocinis darbuotojo įsipareigojimas organizacijai ir jos tikslams.
Eldor ir kt. (2017)	„Darbuotojų įsitraukimas, psichologinis įgalinimas ir psichologinis įsipareigojimas – visa tai reiškia žinių apie darbuotojo ir organizacijos santykius visumą“.
Schaufeli ir kt. (2002)	Darbuotojų įsitraukimas - teigiama, pasitenkinimą teikianti, su darbu susijusi proto būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsitraukimas.
Shuck ir kt. (2013)	Darbuotojų įsitraukimas - kognityvinė, emocinė ir fizinė energija, kurią darbuotojas nukreipia į teigiamus organizacijos rezultatus.
Sharm ir kt. (2014)	Darbuotojų įsitraukimas – mastas, kuriuo vertinama, kiek darbuotojas jaučia psichologinę investiciją į savo darbą ir kiek jis socialiai bei intelektualiai sutelkia pastangas organizacijos tikslams pasiekti.
Jnaneswar (2020)	Darbuotojų įsitraukimas yra dėmesingumas ir įsisavinimas, atliekant savo darbo vaidmenis.
Wellins ir kt. (2005)	Darbuotojų įsitraukimas – neapčiuopiama jėga, kuri motyvuoja darbuotojus siekti aukštesnio veiklos lygio.
Saks (2006)	Įsitraukimas nėra požiūris; tai yra laipsnis, kuriuo individas yra dėmesingas ir įsijaučiantis į savo veiklos vaidmenį.
Mayo (2016)	Darbuotojų įsitraukimas - teigiamų santykių su kolegomis palaikymas, skatinantis darbuotojus dirbti efektyviau, taip prisidedant prie geresnių įmonės veiklos rezultatų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Analizuojant lentelėje pateiktų autorių darbuotojų įsitraukimo apibrėžimus, galima teigti, kad pabrėžiami fiziniai, emociniai ir kognityviniai darbuotojų aspektai (Kahn, 1990; Welch, 2011; Shuck ir kt., 2013), psichologinis ryšys su organizacija (Robinson ir kt., 2006; Eldor ir kt., 2017; Sharm ir kt., 2014) bei darbuotojų įsitraukimas siejamas su veiklos rezultatais (Wellins ir kt., 2005; Mayo, 2016).

Kitoks požiūris, nors ir gana atitinkantis Kahn idėją, buvo pasiūlytas Schaufeli ir jo kolegų (2002). Jie įsitraukimą į darbą apibūdina trimis dimensijomis: energija, atsidavimu ir pasinėrimu į veiklą. Ši trijų dimensijų sinergija ir sudaro įsitraukimo į darbą sąvoką (Schaufeli ir kt., 2010) (žr. 1 pav.).



1 pav. Įsitraukimo į darbą dimensijos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Schaufeli ir kt. (2002)

Energija (angl. *vigor*) apima energijos lygį, dedamas pastangas, gebėjimą efektyviai atstatyti jėgas (fizines ir protines) bei atkakliai veikti, susiduriant su sunkumais darbe. Gorter ir kt. (2008) energingumą apibrėžė kaip didelį energijos kiekį ir protinį atsparumą dirbant, taip pat vyraujančią didelį norą investuoti pastangas į savo darbą ir net atkaklumą sunkumų akivaizdoje. Energingumas, pasak Martin (2020), siejasi su emociniu užsiėmimu ir teigia, kad tai yra pagrindinis darbuotojų pastangų veiksnys.

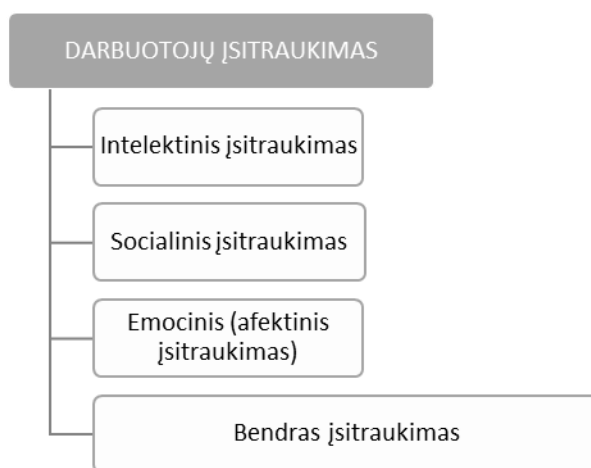
Atsidavimas (angl. *dedication*) – tai apibūdina stiprų ryšį su atliekama veikla, patiriamas reikšmingumas, entuziazmas, įkvėpimas, iššūkio siekimas, pasididžiavimas atliekama veikla, organizacija kurioje veikiama. Atsidavęs darbuotojas puikiai jaučiasi darbe, noriai skiria emocinę energiją organizacijai ar siekia bendrų tikslų su ja. Kaip teigė Bakker ir kt. 2011, emociškai įsitraukę darbuotojai gali būti labai įsitraukę į organizacijos veiklą (entuziastingi, atsidavę, motyvuoti) net ir dirbdami sunkų ir daug emocijų reikalaujantį darbą

Pasinėrimas (angl. *absorption*) – apibūdinamas kaip aukštas susidomėjimas, susikoncentravimas į atliekamą veiklą. Asmeniui sunku atsitraukti nuo darbinės veiklos, laikas praeina greitai, nes pasireiškia itin didelis įsitraukimas. Anksčiau minėti, energijos ir atsidavimo aspektai sudaro įsitraukimo į darbą pagrindą. To priežastis yra tai, kad trečiasis aspektas, pasinėrimas į veiklą, rečiau pajaučiamas darbuotojų, nei kiti du aspektai (Mauno ir kt., 2007).

Nors Schaufeli ir kt. (2002) modelis plačiai taikomas analizuojant individualų darbuotojų įsitraukimą, jis mažiau akcentuoja socialinę sąveiką ir tarpasmeninius ryšius, kurie ypač reikšmingi komandiniame darbe. Šią perspektyvą išplečia Soane ir kt. (2012) pasiūlytas darbuotojų įsitraukimo modelis, kuriame išskiriami intelektinis, emocinis ir socialinis įsitraukimo aspektai. Ši koncepcija leidžia darbuotojų įsitraukimą analizuoti ne tik per individualios energijos ar atsidavimo prizmę, bet ir per tarpasmeninių santykių bei komandinės sąveikos dimensiją.

Soane ir kt. (2012), pagal Kahn (1990) koncepciją, remdamiesi trimis įsitraukimo būsenos komponentais (dėmesiu, aktyvumu ir teigiamu afektu), pasiūlė tris įsitraukimo aspektus (žr. 2 pav.):

1. Intelektinis įsitraukimas – laipsnis, kuriuo asmuo intelektualiai įsitraukęs į darbą ir mąsto apie būdus, kaip jį tobulinti.
2. Emocinis (afektinis) įsitraukimas – laipsnis, kuriuo asmuo patiria teigiamą emocinę būseną, susijusią su savo darbo vaidmeniu.
3. Socialinis įsitraukimas – laipsnis, kuriuo asmuo socialiai susijęs su darbo aplinka ir dalijasi bendromis vertybėmis su kolegomis.



2 pav. Darbuotojų įsitraukimo aspektai

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės pagal Soane ir kt. (2012)

Kiekvienam šių aspektų reikalingos trys sąlygos: dėmesys, aktyvumas ir teigiamas afektas. Kaip teigia Soane ir kt. (2012), intelektinis įsitraukimas apima aktyvumą ir dėmesį, siekiant nukreipti kognityvines pastangas į tikslų pasiekimą. Teigiamas afektas padeda gerinti mąstymo procesus (Frederickson, 1998). Afektinis įsitraukimas apima aktyvumą ir teigiamas emocijas (Macey ir kt., 2008; May ir kt., 2004). Socialinis įsitraukimas taip pat reikalauja aktyvumo – darbo santykių kūrimas ir palaikymas reikalauja aktyvaus įsitraukimo (Saks, 2006), ypač kai užduotys sudėtingos (Krauss ir kt., 2005) ir orientuotos į tikslų siekimą (Koo ir kt., 2008). Taip pat socialinis įsitraukimas gali būti reikšmingas organizacijų vystymui, nes veiksmingi socialiniai procesai yra būtini siekiant teigiamų pokyčių rezultatų (Shuck ir kt., 2010). Kahn (1990) teigia, kad socialinis įsitraukimas yra ryšio su kitais žmonėmis, kurie gali būti kolegos ar bet kurie kiti asmenys, su kuriais siejamas darbinis vaidmuo, patirtis. Soane ir kt. (2012) socialinį įsitraukimą apibrėžė kaip mastą, kuriuo asmuo yra socialiai susijęs su darbo aplinka ir dalijasi bendromis vertybėmis su kolegomis.

Soane ir kt. (2012) išskirtos intelektinio, emocinio (afektinio) ir socialinio įsitraukimo dimensijos leidžia darbuotojų įsitraukimą nagrinėti kaip daugiamačią konstruklą, ypač aktualų komandinio darbo kontekste, kuriame svarbios ne tik užduočių atlikimo, bet ir emocinės bei socialinės sąveikos.

Darbuotojų įsitraukimo matavimas yra sudėtingas procesas dėl jo daugiamačio pobūdžio. Šiame darbe bus naudojama Soane ir kt. (2012) sukurta intelektinio, socialinio ir afektinio įsitraukimo skalė (angl. The Intellectual, Social and Affective Engagement Scale, ISA), išsiskirianti kaip patikima ir teoriškai pagrįsta priemonė darbuotojų įsitraukimui matuoti. ISA skalės suskirstymas į

intelektinį, socialinį ir emocinį matmenis suteikia išsamų įsitraukimo vaizdą, apimantį pažintinius, emocinius ir socialinius aspektus, reikšmingus viešajame sektoriuje (Kulachai, 2024).

Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų įsitraukimas apima ir socialinę dimensiją, jis tampa ypač reikšmingas organizacijoms vis dažniau taikant komandinį darbą kaip pagrindinę veiklos formą. Komandinis darbas gali būti apibūdinamas įvairiai, todėl aptarimi skirtingų autorių pateikiami apibrėžimai (žr. 1.2.2 lentelę).

1.2.2 lentelė

Komandinio darbo apibrėžimai

Autorius (-iai), publikavimo metai	Apibrėžimas
Silaen (2025)	Komandinis darbas – darinys, sukurtas pasitikėjimo, komunikacijos ir bendradarbiavimo pagrindu, siekiant bendrų tikslų.
Salas ir kt. (1992)	Komandinis darbas apima asmenų bendradarbiavimą siekiant bendrų tikslų, kuriuos sunku pasiekti vienam.
Serinkan ir kt. (2015)	Komandinis darbas – procesas, kurio metu komanda sutelkia dėmesį į bendrus darbo procesus ir imasi veiksmų kurdama aplinką, kurioje vertinamas komandos narių bendradarbiavimas.
Mijakoski ir kt. (2018)	Komandinis darbas yra specifinis bendradarbiavimo procesas tarp narių, kuris leidžia jiems kurti veiksmingus ir tarpusavio santykius, dalijantis žiniomis ir įgūdžiais, kad būtų pasiekti komandos tikslai.
Nzewi ir kt., 2015	Komandinis darbas – sinergetinis procesas, kai organizacijos nariai dirba tarpusavyje priklausomai ir bendradarbiaudami, siekdami bendrų organizacijos tikslų.
Kotlyar ir kt. (2021)	Komandinis darbas – veiksmas, kuris yra susijęs su bendravimu, nes apima bendradarbiavimą, koordinavimą bei keitimąsi informacija ir idėjomis.
Fathi ir kt. (2019)	Komandinis darbas – kolektyviai siekiamas bendras tikslas, tuo pačiu metu turint individualiai priskirtas pareigas komandoje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Analizuojant lentelėje pateiktų autorių komandinio darbo apibrėžimus, galima apibendrinti, kad komandinis darbas yra procesas (Serinkan ir kt., 2015; Mijakoski ir kt. 2018; Nzewi ir kt. 2015), kuriame dalyvauja žmonių grupė, kurie dirba kartu siekdama bendro tikslo arba yra įsipareigojusi bendram tikslui (Silaen, 2025; Salas ir kt, 1992; Mijakoski ir kt. 2018; Nzewi ir kt. 2015; Fathi ir kt. 2019).

Komandiniu darbu organizacijoje yra pasiekiami veiklos rezultatai. Pagal Cizmas ir kt., (2020) esminės komandinio darbo organizavimo naudos: skatina kūrybingumą; inovatyvumą; komunikacijos veiksmingumą; lyderystę; pasitikėjimo jausmą; darbuotojų patirties augimą; darbuotojų pastangas; platesnį požiūrį; galimybes; proceso pažinimo lygį; lengviau pasiekti įmonės tikslus; ugdo komandos narių emocinį saugumą; planavimo ir sprendimų priėmimo įgūdžius; gerina

atliekamo proceso kokybę bei leidžia vadovui veiksmingiau priimti sprendimus, taip sumažinant netinkamai priimtų sprendimų kiekį. Vienas iš svarbiausių aspektų – galimybė atlikti projektus, kuriuos būtų neįmanoma atlikti individualiai.

Komandinis darbas yra ne tik procesinė, bet ir socialinė bei lyderyste grindžiama sąveika. Eerola (2025) teigia, kad empatija leidžia lyderiams skatinti emocinius ryšius tarp darbuotojų ir komandos viduje, o tai yra ypač svarbu kuriant komandinę sanglaudą. Lyderiai, gebantys taikyti empatiją, gali stiprinti komandos ir darbuotojų veiklos rezultatus, o tai savo ruožtu teigiamai veikia visos organizacijos rezultatus. Mehra ir kt. (2024) empatiškus lyderius apibūdina kaip tuos, kurie sugeba sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir suprasti, o tai lemia aukštesnį darbuotojų motyvacijos, lojalumo ir įsitraukimo lygį.

Darbuotojų įsitraukimas siejamas su atsidavimu organizacijos tikslams, pastangų investavimu ir pozityvia nuostata darbo atžvilgiu, o komandinio darbo kontekste šios nuostatos atsiskleidžia per narių tarpusavio sąveiką ir bendrą siekį pasiekti tikslą (Othman ir kt., 2017).

Daugelis empirinių tyrimų, susijusių su darbuotojų įsitraukimu, yra siejami su pirmine Kahn (1990) koncepcija. Remiantis šia koncepcija, pagrindiniai veiksniai, lemiantys darbuotojų įsitraukimą ar neįsitraukimą į darbą, yra prasmingumas, saugumas ir prieinamumas. Prasmingumas priklauso nuo darbo pobūdžio, darbo funkcijų, užduočių ir vaidmenų charakteristikų. Socialinės aplinkos veiksniai, tokie kaip tarpasmeniniai santykiai, vadovavimo stilius, taikomos socialinės normos, turi įtakos saugumo veiksniai. Prieinamumui įtakos turi asmeniniai resursai, kuriuos žmogus gali naudoti. Atsižvelgiant į Kahn (1990) pasiūlytą modelį, darbuotojas įsitraukia į darbą, kai prasmingumo, saugumo ir prieinamumo poreikiai yra patenkinami. Tokiu atveju darbas yra prasmingas ir atneša iššūkius, socialinė aplinka darbe yra saugi, asmeniniai resursai yra prieinami (Schaufeli, 2013).

Įsitraukę darbuotojai yra labai svarbūs sėkmingam darbui ir komandinio darbo įgyvendinimui (Lesener ir kt., 2020 ; Robijn ir kt., 2020). Komandiniam darbui tampant vis labiau vyraujančia darbo ir bendradarbiavimo forma šiuolaikinėse organizacijose, individualaus lygmens įsitraukimo samprata tampa per siaura (Gersdorf-Van den Berg, 2022). Todėl buvo suformuluota komandos lygmens sąvoka – įsitraukimas į komandinį darbą, kuris apibrėžiamas kaip bendra, teigiama ir pasitenkinimą teikianti kylanti motyvacinė su darbu susijusios gerovės būseną (Costa ir kt., 2014), atspindinti kolektyvinį įsitraukimą į komandinį darbą.

Plėtojant šią sąvoką, lygiagrečiai su individualaus lygmens įsitraukimo į darbą tyrimais, kai kurie tyrėjai taip pat pradėjo tyrinėti įsitraukimą komandos lygmeniu (Bakker ir kt., 2006; Salanova ir kt., 2003; Torrente ir kt., 2012). Empiriniai tyrimai rodo, kad įsitraukimas į komandinį darbą yra teigiamai susijęs su užduočių atlikimo rezultatais, komandos veiklos efektyvumu, komandos narių kartu patiriamomis emocijomis ir kolektyviniu efektyvumo įsitikinimu (Costa ir kt., 2014).

Darbas komandoje turi ypatumų, kurie jį skiria nuo individualaus darbo. Komandos nariai turi koordinuoti ir sinchronizuoti savo veiksmus, ir kiekvienas narys atlieka svarbų vaidmenį kolektyvinėje veikloje. Todėl komandų sėkmė priklauso nuo komandos narių tarpusavio bendravimo sąveikos kokybės (Marks ir kt., 2001).

Kaip ir individualaus lygmens įsitraukimas į darbą (Schaufeli ir kt., 2004), įsitraukimas į komandinį darbą, pasak Costa ir kt. (2014), yra daugiamačio pobūdžio konstruktas, apibūdinamas emociniais ir kognityviniais aspektais: komandos energija (angl. *vigour*), komandos atsidavimu (angl. *dedication*)

ir komandos susitelkimu į darbą (angl. *absorption*). Komandos energija reiškia aukštą energijos lygį ir pasiryžimą dėti papildomas pastangas į darbą bei pasiryžimą dėti papildomas pastangas susidūrus su sunkumais. Komandinis atsidavimas atspindi stiprų įsitraukimą į darbą, reikšmingumo, entuziazmo, įkvėpimo, pasididžiavimo jausmus. Komandinis susitelkimas reiškia bendrą komandos dėmesio koncentraciją į darbą, kai komandos nariai patiria sunkumų atsiribodami nuo darbo ir nedalyvauja su darbu nesusijusioje veikloje.

Komandinis darbas skatina įvairius organizacinius ir socialinius aspektus, tokius kaip įsitraukimas į darbą, sprendimų priėmimas, laiko valdymas, vaidmens pripažinimas, integracijos gebėjimas, tarpasmeninis bendravimas, empatija, atsakomybė, lyderystės pripažinimas ir pagarba bendradarbiams (Romero ir kt., 2022). Komandai būti efektyviai užduočių atlikimo ir veiklos požiūriu, reikalingi tarpusavyje susiję įgūdžiai, įskaitant idėjų generavimą, skatinimą ir įgyvendinimą (Soni, 2020; Lotrecchiano, 2020).

Kasdienis įsitraukimas reiškia kasdienį energijos, atsidavimo ir įsitraukimo lygį, kuris gali svyruoti priklausomai nuo kasdienių poreikių, išteklių ir iniciatyvaus elgesio (Bakker ir kt., 2018). Darbuotojų įsitraukimas atspindi jų įsitraukimo lygį ir entuziazmą darbe bei darbo aplinkoje. Gallup (2025) metinėje ataskaitoje teigiama, kad darbuotojai tampa įsitraukę, kai yra patenkinti jų pagrindiniai poreikiai, kai jie jaučiasi priklausantys kolektyvui ir turi sąlygas mokytis bei tobulėti.

Literatūroje darbuotojų įsitraukimas dažnai analizuojamas ir kaip skirtingo intensyvumo reiškiny, todėl aptariami įsitraukimo lygiai leidžia geriau suprasti darbuotojų elgsenos skirtumus organizacijoje. Remiantis Rheem (2017), dažniausiai kiekvienoje organizacijoje galima išskirti tris pagrindinius darbuotojų įsitraukimo lygmenys (žr. 3 pav.):



3 pav. Darbuotojų įsitraukimo lygmenys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Rheem (2017)

Labai įsitraukę darbuotojai. Jie yra organizacijos „alfa žaidėjai“, kurie paverčia darbo vietą kupiną produktyvumo ir inovacijų. Kai šie darbuotojai dirba kartu su kolegomis, kurie yra pozityvūs, patikimi ir nuoseklūs, jie gali pasiekti daugiau, nei dirbdami vieni. Tokie „alfa“ darbuotojai organizacijose geba motyvuoti kitus – kolegas ir mažiau įsitraukusius darbuotojus – pakelti savo įsitraukimo lygį tam tikrame projekte ar per laikotarpį, kai jie dirba kartu (Daqar ir kt., 2019)

Aktyviai įsitraukę darbuotojai. Šie darbuotojai sudaro apie 20–25 % organizacijos narių (Rheem, 2017). Jie yra įmonės veiklos pagrindas, nes sutelkia dėmesį į savo darbus ir pozityviai žvelgia į savo pareigas bei užduotis atlieka laiku. Jie sunkiai dirba ir tiki įmonės misija. Daugelį aktyviai

įsitraukusių darbuotojų įkvepia labai įsitraukę darbuotojai, o dažnai jie patys susikuria vidinę motyvaciją siekti geresnių rezultatų (Daqar ir kt., 2019).

Aktyviai atsiriboję darbuotojai. Šie darbuotojai, dalyvaujantys ir nedalyvaujantys vienu metu, kasdien ateina į darbą, atlieka jiems priskirtas užduotis, tačiau nesiekia jokio tobulėjimo ar progreso. Jie yra tarsi „laiko žymėtojai“ – atlieka savo darbą, tačiau neturi noro atskleisti viso savo potencialo. Tai dažnai susiję su prastu vadovavimu ar nepalankiomis valdymo sąlygomis. Tokie atsiriboję darbuotojai stengiasi kiek įmanoma labiau atsiriboti nuo organizacijos ir į ją žvelgia tik kaip į vietą, iš kurios kas mėnesį gauna atlyginimą (Rheem, 2017).

Panašus ir „Gallup“ organizacijos darbuotojų skirstymas į tris kategorijas: įsitraukusius, neįsitraukusius ir aktyviai neįsitraukusius (Gallup, 2025):

- Įsitraukę darbuotojai klesti darbe. Jie yra labai įsitraukę ir entuziastingi dėl savo darbo ir darbo aplinkos. Jie jaučiasi psichologiniais „savininkais“, skatina našumą ir inovacijas bei padeda organizacijai judėti pirmyn.

- Neįsitraukę darbuotojai tyliai pasitraukia („quiet quitting“). Jie psichologiškai nėra prisirišę prie savo darbo ar organizacijos. Kadangi jų įsitraukimo poreikiai nėra visiškai patenkinti, jie į darbą investuoja laiką, bet ne energiją ar aistrą.

- Aktyviai neįsitraukę darbuotojai garsiai pasitraukia („loud quitting“). Jie ne tik nelaimingi darbe – jie jaučia nepasitenkinimą dėl nepatenkintų poreikių ir atvirai reiškia savo nepasitenkinimą. Kasdien šie darbuotojai gali griauti tai, ką pasiekia jų įsitraukę kolegos.

Anitha (2014) nurodo, kad mokymų ir karjeros galimybės, darbo aplinka, ryšiai su kolegomis ir visa komanda, įmonės vidaus politika yra veiksniai, kurie turi įtakos darbuotojų įsitraukimo lygiui. Ji darbuotojų įsitraukimo klasifikacijas pateikė išskirtas pagal lygius klasifikuojamas tris darbuotojų grupes: įsitraukę darbuotojai dėl organizacijos tikslų pasiekimo deda papildomas pastangas bei pasižymi atsidavimu ir motyvacija; neįsitraukę darbuotojai nesistengia dėl bendro organizacijos tikslo, tačiau pavestas užduotis atlieka; aktyviai neįsitraukę darbuotojai ne tik neatlieka pavestų užduočių tinkamai, bet ir skleidžia neigiamas emocijas. Tokie darbuotojai daro neigiamą poveikį įsitraukusiems darbuotojams (Anitha, 2014).

Rao (2017) suskirstė pačius įsitraukusius darbuotojus, į keturias grupes: 1. Prisirišę prie organizacijos darbuotojai. Jų įsitraukimas nėra intensyvus ir greitai kintantis, svyruoja atsižvelgiant į valdymo politiką ar užduočių specifiką. 2. Kovojuojantys dėl įmonės interesų darbuotojai. Šio tipo darbuotojai jaučia malonumą dirbdami, o siekdami kokybės dirba net laisvu laiku. 3. Emociškai ir intelektualiai įsitraukę darbuotojai. Jų darbo prioritetai grindžiami emociniais aspektais, o tiesioginis darbas tampa antriniu veiksmu. 4. Nešantys didžiausią finansinę naudą, generuojantys genialias idėjas darbuotojai. Jų asmeninis gyvenimas ir darbinė veikla yra persipynę, tokie darbuotojai nuolat trykšta energija.

M. Brenner (2019) aptardamas „Gallup“ duomenis, kuriuose nagrinėjama didėjančio darbuotojų įsitraukimo tendencija JAV, darbuotojai suskirstomi į tris grupes, atsižvelgiant į jų įsitraukimo lygį:

- Aktyviai atsiriboję – labai neigiama darbo patirtis, galinti kelti pavojų komandos rezultatams.
- Neįsitraukę – atlieka tik būtiniausius darbus ir neturi jokio ryšio ar lojalumo savo darbovietai – jie greitai išeis, jei gaus geresnį pasiūlymą.

- Įsitraukę – entuziastingi ir aktyviai dalyvauja savo darbe ir darbo vietoje.

Kahn (1990) pažymi, kad aukštas įsitraukimo lygis gali skatinti sąmoningumą, vidinę motyvaciją, kūrybiškumą, autentiškumą, etišką elgesį ir didesnę produktyvumą, o darbuotojai tampa laimingesni bei labiau patenkinti savo darbu.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas yra daugiamatis reiškinys, apimantis kognityvinius, emocinius (afektyvius) ir socialinius aspektus, todėl jis ypač aktualus komandiniame darbe, kuriame svarbi ne tik užduočių atlikimo kokybė, bet ir komandos narių tarpusavio sąveika. Komandinis darbas apibrėžiamas kaip procesas, kuriame žmonių grupė dirba kartu siekdami bendro tikslo arba yra įsipareigojusi bendram tikslui. Tai ne tik procesinė, bet ir socialinė bei lyderystė grindžiama sąveika. Kai lyderiai geba reikšti empatiją ir jos savybes, jie gali stiprinti komandos bendradarbiavimą ir darbuotojų veiklos rezultatus, o tai savo ruožtu teigiamai veikia visos organizacijos rezultatus.

2. EMPATIŠKOS LYDERYSTĖS IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOMANDINĮ DARBĄ SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodo pristatymas

Siekiant atskleisti empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sąsajas, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Kaip teigia Kardelis (2017), kiekybiniam tyrimui yra būdingesnis siekis ieškoti išorinių reiškinių požymių, išgaunant įvairius dydžius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami. Kiekybinis tyrimas yra labiau struktūrizuotas ir suplanuotas, nes tyrimo metodai, duomenų matavimo priemonės dažniausiai būna suplanuotos dar prieš tyrimą. Tyrimo metu buvo taikomas standartizuotos apklausos elektroniniu būdu (anketavimo) metodas, pagal kurį surinkti duomenys panaudoti išvadoms pateikti.

Tyrimo tikslas: nustatyti empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sąsajas.

Tyrimo hipotezės:

- H1. Empatiška lyderystė teigiamai siejasi su darbuotojų įsitraukimu į komandinį darbą.
- H2. Vadovo empatiška (ilokucinė) kalba teigiamai siejasi su darbuotojų emociniu (afektiniu) įsitraukimu į komandinį darbą.
- H3. Empatiškos lyderystės vertinimai skiriasi priklausomai nuo darbo stažo dabartinėje organizacijoje.
- H4. Empatiškos lyderystės vertinimai skiriasi priklausomai nuo ugdymo įstaigos tipo.

Tyrimo instrumentas: anketa buvo platinama interneto platformoje „Apklausa.lt“ ir siunčiami elektroniniai laiškai į mokyklos oficialius bei savivaldybių Švietimo ir sporto skyriaus elektroninius paštus atsakingiems asmenims, su prašymu pasidalinti anketa. Anketos pirmojoje dalyje pateiktais demografiniais ir darbo konteksto klausimais, kurių buvo 6, siekiama nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal amžių, ugdymo įstaigos tipą, darbo stažą dabartinėje darbovietėje, užimamas pareigas, priklausymą komandai bei tos komandos dydį.

Antrojoje klausimyno dalyje pateikti teiginiai įvertinti darbuotojų įsitraukimą į komandinį darbą. Darbuotojų įsitraukimui matuoti naudota Soane ir kt. (2012) intelektualinio, socialinio ir afektinio įsitraukimo skalė (angl. *The Intellectual, Social and Affective Engagement Scale*, ISA), kuria vertinamas intelektualinis (1-3 teiginiai), socialinis (4-6 teiginiai) ir emocinis (afektinis) įsitraukimas (7-9 teiginiai). Vertinama pagal Likerto skalę: „Visiškai nesutinku“, „Nesutinku“, „Nei sutinku, nei nesutinku“, „Sutinku“, „Visiškai sutinku“.

Remiantis motyvuojančios kalbos teorija, empatiška lyderystė šiame tyrime matuota per vadovo empatišką (ilokucinę) kalbą ir vadovo motyvacinį palaikymą. Trečiojoje klausimyno dalyje empatiškai lyderystei naudota Motyvuojančios kalbos skalės (angl. *Motivating Language Scale*) empatinė (ilokucinė) subskalė (Mayfield ir kt. 1995; 1998), kurią sudaro 6 teiginiai. Ketvirtojoje klausimyno dalyje – vadovo motyvacinio palaikymo subskalė sudaryta darbo autorės, remiantis motyvuojančios kalbos teorijos empatinės (ilokucinės) komunikacijos principais (Mayfield ir kt., 1995; 2015) bei emocinio intelekto ir empatiškos lyderystės samprata. Teiginiai formuluoti siekiant įvertinti, kaip dažnai vadovas per įvairias komunikacijos formas (asmeniškai, viešai, raštu ir žodžiu) išreiškia darbuotojams pripažinimą, padėšinimą ir palaikymą, kurie mokslinėje literatūroje laikomi

esminėmis empatiškos lyderystės raiškos formomis (4 teiginiai). Šių kintamųjų vertinimui pasirinkta Likerto skalė: „Niekada“, „Retai“, „Dažnai“, „Visada“.

Tyrimo buvo vertinamas skalių patikimumas naudojant Cronbach α koeficientą. Pagal Hair ir kt. (2013), teiginių suderinamumas: 0,7-0,8 – suderinamumas geras, 0,8 ir daugiau – suderinamumas labai geras. Lentelėje (žr. 2.1.1 lentelę) pateiktas skalių vidinis patikimumas parodo, kad yra geras ir labai geras.

2.1.1 lentelė

Skalių patikimumo įverčiai

Skalės	Teiginių skaičius skalėje	Cronbach alpha
Įsitraukimo skalė	9	0,874
<i>Intelektinis įsitraukimas</i>	3	0,828
<i>Socialinis įsitraukimas</i>	3	0,795
<i>Emocinis (afektinis) įsitraukimas</i>	3	0,856
Empatiškos (ilokucinės) kalbos skalė	6	0,915
Vadovo motyvacinio palaikymo skalė	4	0,837

Sudaroma lentelė (žr. 2.1.2 lentelę), kurioje pateikiamos visų tyrime taikomų skalių skaitinės charakteristikos. Joje nurodyti kintamųjų minimalios ir maksimalios reikšmės, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, taip pat asimetrijos (Skewness) ir eksceso (Kurtosis) koeficientai.

2.1.2 lentelė

Skalių skaitinės charakteristikos

Kintamieji	Min.	Max.	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Skewness (asimetrijos koeficientas)	Kurtosis (eksceso koeficientas)
Įsitraukimas į komandinį darbą	1,00	5,00	3,95	0,50	-0,47	3,60
Intelektinis įsitraukimas	1,00	5,00	4,18	0,55	-0,62	3,22
Socialinis įsitraukimas	1,00	5,00	3,91	0,59	-0,57	2,07
Emocinis įsitraukimas	1,00	5,00	3,74	0,69	-0,18	0,31
Empatiška (ilokucinė) kalba	1,00	4,00	2,74	0,66	-0,07	-0,49
Vadovo motyvacinis palaikymas	1,00	4,00	2,55	0,63	0,02	-0,48

Pastaba. N=294.

Remiantis Hair ir kt. (2013), skirstinys laikomas artimu normaliam, jei asimetrijos ir eksceso koeficientai patenka į intervalą nuo -2 iki +2. Analizuojamų kintamųjų eksceso/asimetrijos koeficientai iš šio intervalo neišeina, todėl skirstiniai negali būti laikomi normaliais ir tolesniam tyrimui taikoma neparametrinė statistika.

Tyrimo imtis: 294, tikslinė grupė – asmenys, dirbantys bendrojo ugdymo mokyklose (pradinio ugdymo, progimnazijose, pagrindinėse, gimnazijose). Faktinė tyrimo imtis sudaryta taikant netikimybinę patogiają atranką, kai tiriama visuma atrenkama remiantis patogumo principu. Toks metodas pasirinktas dėl laiko ir žmogiškųjų išteklių stokos. Paklaida apie 5,57 proc. Respondentų sociodemografinės charakteristikos pateiktos lentelėje (žr. 2.1.3 lentelę).

2.1.3 lentelė

Respondentų sociodemografinė charakteristika		
		Procentai
1. Jūsų amžius:	Nuo 22 iki 29 metų	9,5
	Nuo 30 iki 39 metų	17,0
	Nuo 40 iki 49 metų	22,4
	Nuo 50 iki 59 metų	32,7
	60 metų ir daugiau	18,4
2. Kokioje ugdymo įstaigoje dirbate?	Pradinėje mokykloje	22,4
	Pagrindinėje mokykloje	24,1
	Progimnazijoje	21,4
	Gimnazijoje	32,0
3. Kiek metų dirbate dabartinėje organizacijoje?	Iki 1 metų	6,8
	Nuo 1 iki 5 metų	21,4
	Nuo 6 iki 10 metų	15,6
	Nuo 11 iki 20 metų	16,7
	Nuo 21 iki 30 metų	20,1
	Daugiau nei 30 metų	19,4
4. Jūsų užimamos pareigos organizacijoje?	Administracijos darbuotojas	13,6
	Mokytojas	73,5
	Pagalbos specialistas	12,9

Pastaba. N=294.

Tyrimo laikotarpis: duomenys buvo renkami nuo 2025 m. lapkričio mėn. 8 d. iki gruodžio 5 d.

Duomenų rinkimo būdas: respondentai užpildė apklausą (žr. 1 priedas) internetu, atsakydami į uždaro tipo klausimus ir pateikdami savo nuomonę.

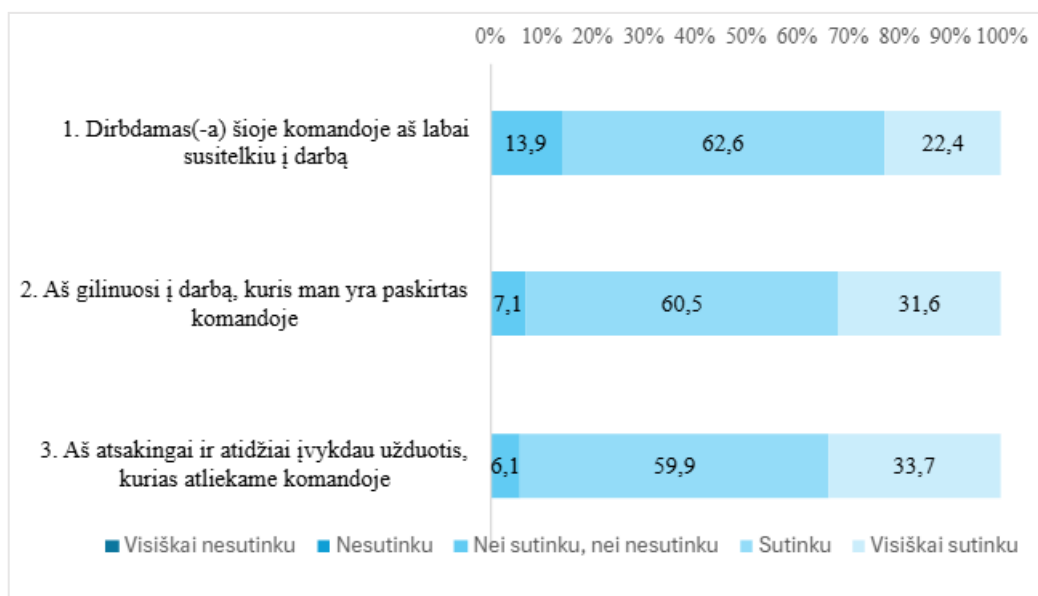
Duomenų apdorojimas: surinkti apklausos duomenys buvo apdorojami taikant aprašomąją statistiką (dažnius, vidurkius, standartinius nuokrypius, asimetrijos ir eksceso koeficientus), skalių patikimumo analizę (Cronbach α), Spearmano koreliacinę analizę, tiesinę regresinę analizę ir neparametrinį Kruskal–Wallis kriterijų grupių skirtumams vertinti pagal ugdymo įstaigos tipą ir komandos dydį. Analizė atliekama naudojantis SPSS 31.0.1.0. ir Microsoft Excel programa.

Tyrimo organizavimas ir etika: atliekant kiekybinį tyrimą, buvo atsižvelgta ir laikomasi svarbiausių socialinių mokslų krypties tyrimams skirtų etikos principų: privatumo, konfidencialumo, savanoriškumo, tyrimo naudingumo, pagarbos asmeniui ir jo geranoriškumui. Elektroniniu būdu pateikiant respondentams klausimyną, buvo aiškiai pristatyta darbo tema, paaiškintas tyrimo tikslas, rezultatų panaudojimas ir garantuojamas konfidencialumas. Pasak Kardelio (2017), siekiant išvengti tyrimo metu dažniausiai kylančių etikos problemų, tokių kaip privatumo, anonimiškumo, konfidencialumo, išdavystės, apgaulės pažeidimų, anketos įvadinėje dalyje buvo pristatytas tyrimo tikslas bei duomenų panaudojimas. Klausimyno anonimiškumą ir konfidencialumą garantuoja atsakymai be asmens duomenų pateikimo.

3. EMPATIŠKOS LYDERYSTĖS IR ĮSITRAUKIMO Į KOMANDINĮ DARBĄ SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Empatiškos lyderystės ir įsitraukimo į komandinį darbą raiška

Empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą raiškai atskleisti taikyta aprašomoji statistika – skaičiuoti teiginių pasirinkimų dažniai ir procentinės dalys, siekiant įvertinti respondentų atsakymų pasiskirstymą pagal kiekvieną tyrimo teiginį. Siekiant nustatyti, kiek kartų konkreti kintamojo reikšmė pasikartojo statistinėje eilutėje, sudarytos dažnių lentelės. Kaip nurodo Gaižauskaitė ir kt. (2014), dažnių analizė leidžia struktūruotai apibūdinti duomenų pasiskirstymą, o procentiniai dažniai parodo, kokią statistinės eilutės dalį procentais sudaro atskiros kintamojo reikšmės. Žemiau pateikiamas intelektualio įsitraukimo į komandinį darbą dimensijos vertinimas pagal numatytus teiginius (žr. 4 pav.).

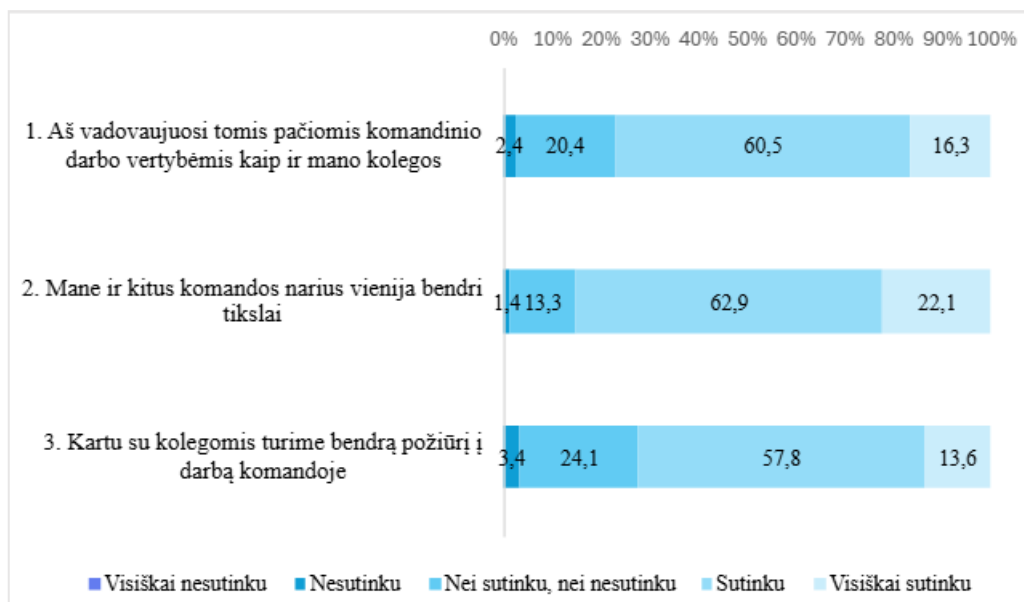


Pastaba. N=294.

4 pav. Intelektinis įsitraukimas į komandinį darbą (proc.)

Kaip buvo minėta teorinėje dalyje, intelektualinis įsitraukimas apima aktyvumą ir dėmesį, siekiant nukreipti kognityvines pastangas į tikslų pasiekimą. Remiantis gautais tyrimo duomenimis, matyti, kad dauguma (62,6 proc.) respondentų dirbdami komandoje susitelkia į darbą, įsigilina į jiems paskirtą darbą (60,5 proc.) ir atsakingai bei atidžiai įvykdo užduotis (59,9 proc.). Visų trijų teiginių dominavimas atsakymų kategorijose „sutinku“ ir „visiškai sutinku“ rodo, kad tyrimo dalyviai pasižymi stipria vidine motyvacija, atsakomybės jausmu ir susitelkia į kokybišką veiklos atlikimą. Rezultatai rodo, kad intelektualinis įsitraukimas yra ryškiai išreikštas.

Kita dimensija – socialinis įsitraukimas – asmuo socialiai susijęs su darbo aplinka ir dalijasi bendromis vertybėmis su kolegomis (žr. 5 pav.).

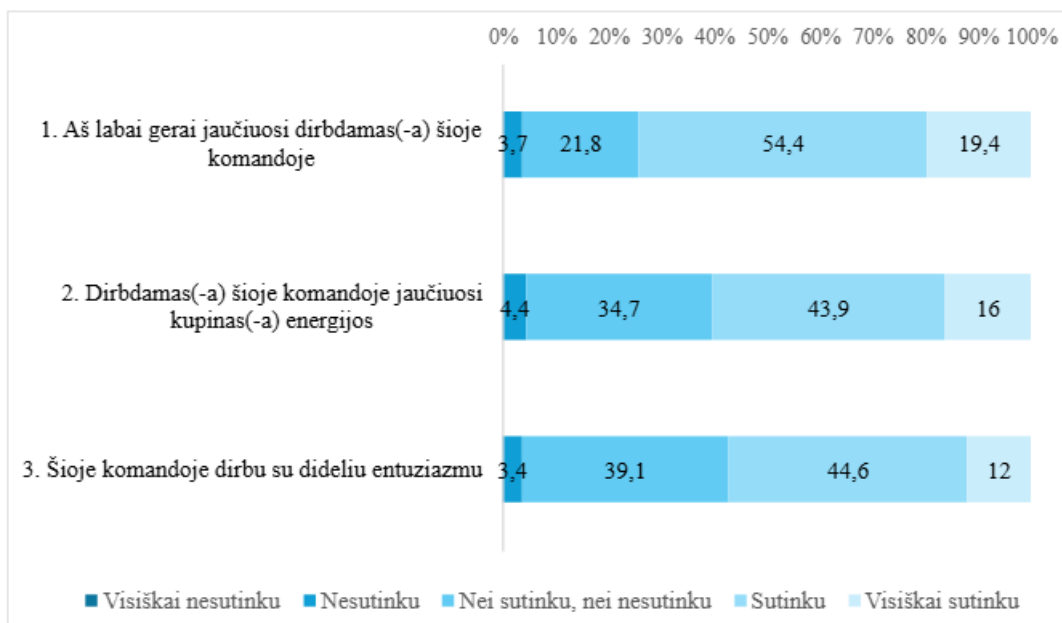


Pastaba. N=294.

5 pav. Socialinio įsitraukimo į komandinį darbą vertinimas (proc.)

Remiantis socialinio įsitraukimo vertinimo rezultatais galima teigti, kad respondentai pasižymi aukštu socialiniu įsitraukimu į komandinį darbą. Didelė dalis (60,5 proc.) respondentų nurodė, kad sutinka, jog vadovaujasi tomis pačiomis komandinio darbo vertybėmis kaip ir kolegos. Respondentai sutinka (62,9 proc.), kad juos ir kitus komandos narius vienija bendri tikslai ir visiškai sutinka tik penktadalis (22,1 proc.). Galima teigti, kad daugumą komandos narių vienija bendri tikslai ir tarpusavio pasitikėjimas bei bendradarbiavimas.

Emocinis (afektinis) įsitraukimas apima aktyvumą ir teigiamas emocijas (Macey ir kt., 2008; May ir kt., 2004). Todėl anketoje buvo pateikti teiginiai, susiję su energingumu, entuziazmu bei emocine gerove įsitraukiant į komandinį darbą (žr. 6 pav.).



Pastaba. N=294.

6 pav. Emocinio (afektinio) įsitraukimo į komandinį darbą vertinimas (proc.)

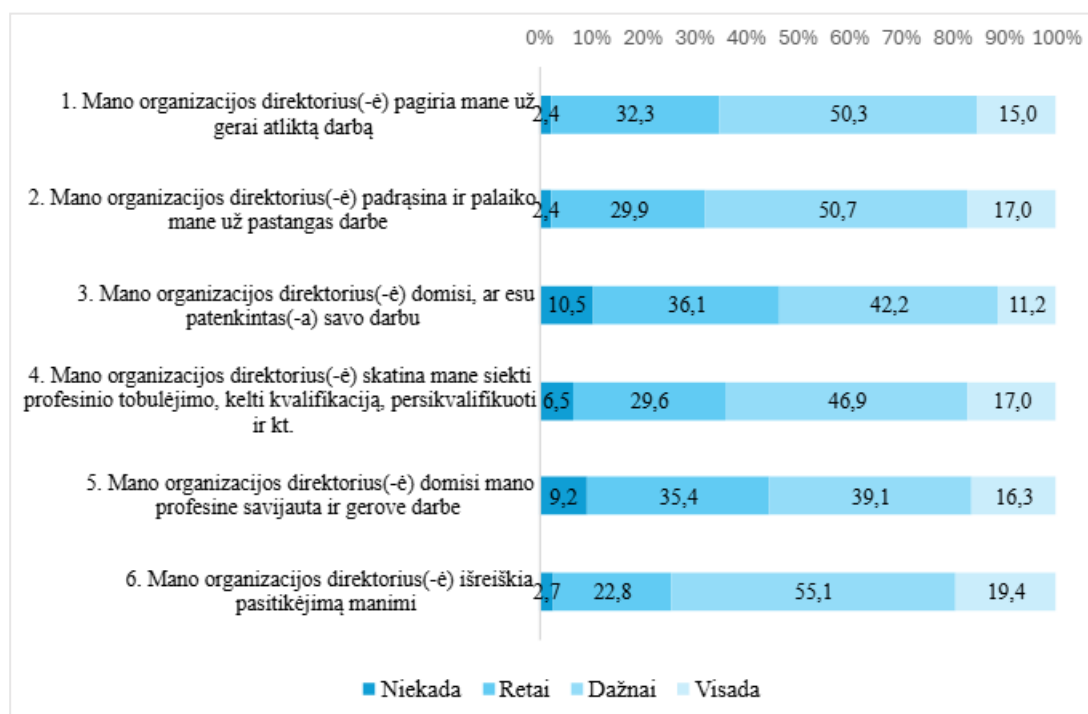
Tyrimo rezultatai rodo, kad didžioji dalis respondentų įsitraukdami į komandinį darbą patiria teigiamas emocijas, tačiau intensyvumas tarp skirtingų teiginių šiek tiek svyruoja. Daugiau nei pusė apklaustųjų (54,4 proc.) nurodė, kad labai gerai jaučiasi dirbdami komandoje, o beveik penktadalis (19,4 proc.) nurodė, kad visiškai sutinka. Galima teigti, kad emocinis komfortas komandiniame darbe yra aukštas.

Ne taip ryškiai respondentų atsakymuose pasireiškia energingumas: nors 43,9 proc. sutinka, kad dirbdami komandoje jaučiasi kupini energijos, bet 34,7 proc. pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“. Galima teigti, kad ne visi respondentai jaučia emocinį pakilimą ar energijos antplūdį dirbdami komandoje, tačiau daugumai šis jausmas vis tiek būdingas.

Dar vienas teiginys – „Šioje komandoje dirbu su dideliu entuziazmu“. Vertinimai pasiskirstė panašiai. Didžioji dalis apklaustųjų sutinka (44,6 proc.), kad dirba komandoje su dideliu entuziazmu, „nei sutinku, nei nesutinku“ pasirinko 39,1 proc. Galima teigti, kad entuziazmas komandoje jaučiamas, tačiau nėra toks intensyvus kaip bendras geros savijautos rodiklis.

Apibendrinant galima teigti, kad intelektinis, socialinis ir emocinis (afektinis) įsitraukimas respondentų atsakymuose yra ryškiai išreikštas. Daugiau nei pusė respondentų pasižymi stipria vidine motyvacija, atsakomybės jausmu. Dirbant komandoje juos sieja bendri tikslai, vertybės ir požiūris. Vis dėlto gana didelė neutralių atsakymų („nei sutinku, nei nesutinku“) dalis rodo, kad emocinis įsitraukimas nėra vienodai stiprus visų darbuotojų patirtyse ir gali priklausyti nuo kitų organizacinių ar asmeninių veiksnių.

Kaip teigia Mayfield ir kt. (2015), empatiška lyderystė pabrėžia empatiškos kalbos svarbą siekiant paveikti pasekėjų elgesį. Tyrime naudojama Motyvuojančios kalbos skalės viena subskalė – empatiška (ilokucinė) kalba. Žemiau pateikiamas vertinimas pagal teiginius (žr. 7 pav.).

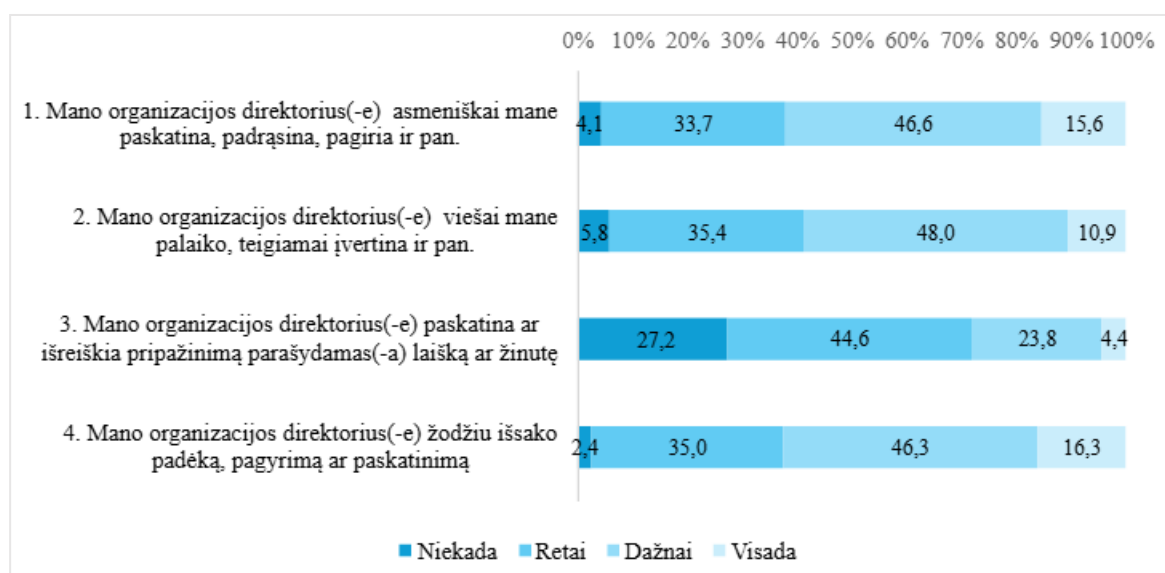


Pastaba. N=294.

7 pav. Organizacijos vadovų empatiškos (ilokucinės) kalbos vertinimas (proc.)

Tyrime respondentai nurodė, kad organizacijos vadovai dažnai taiko empatiškos kalbos elementus – išreiškia pasitikėjimą darbuotojais (55,1 proc.), palaiko jų pastangas (50,7 proc.) ir pagiria už atliktą darbą (50,3 proc.). Nors dauguma darbuotojų nurodo, jog vadovas dažnai domisi jų profesine savijauta (39,1 proc.) ir pasitenkinimu darbu (42,2 proc.), dalis respondentų teigia, kad tai vyksta tik retkarčiais.

Analizuojant vadovo motyvacinio palaikymo formas pastebimos panašios tendencijos (žr. 8 pav.). Dauguma respondentų pažymi, kad vadovas dažnai juos asmeniškai padrąsina ar pagiria (46,6 proc.), viešai palaiko ar teigiamai įvertina (48,0 proc.), taip pat žodžiu išsako padėką ar paskatinimą (46,3 proc.). Taip pat dalis darbuotojų nurodė, jog tam tikros palaikymo formos, pavyzdžiui, raštiškas pripažinimas (laiškai, žinutės), taikomos gerokai rečiau.



Pastaba. N=294.

8 pav. Organizacijos vadovų motyvacinio palaikymo vertinimas (proc.)

Dažnių analizė parodė, kad darbuotojai dažnai patiria vadovo pagyrimą, palaikymą ir dėmesingumą jų profesinei ar asmeninei savijautai. Intelektinis įsitraukimas atspindi stiprų atsakomybės jausmą ir motyvaciją siekti gerų rezultatų, socialinis – bendrus komandos tikslus ir vertybes, o emocinis (afektinis) – pozityvias emocijas ir energiją dirbant kartu. Vis dėlto neutralūs respondentų atsakymai leidžia manyti, kad dalies darbuotojų emocinis ryšys su komanda yra vidutinio stiprumo.

3.2. Vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos ir motyvacinio palaikymo reikšmė darbuotojų įsitraukimui į komandinį darbą

Siekiant įvertinti vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos ir motyvacinio palaikymo reikšmę darbuotojų įsitraukimui į komandinį darbą, tyrime taikyta koreliacinė ir regresinė analizė. Koreliacinė analizė leidžia nustatyti ryšio kryptį ir stiprumą tarp kintamųjų, tačiau neatskleidžia priežastinių ar prognozinių sąsajų. Tuo tarpu regresinė analizė suteikia galimybę įvertinti, ar vadovo

komunikacijos veiksniai statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą ir atskiras jo dimensijas. Toks metodų derinimas suteikia galimybę atskirti bendras sąsajas nuo tiesioginės vadovo komunikacijos įtakos darbuotojų įsitraukimui į komandinį darbą.

Kintamuosius „Vadovo motyvacinis palaikymas“ ir „Empatiška (ilokucinė) kalba“ sieja labai stiprus statistiškai reikšmingas ryšys $r_s(294) = 0,837$; $p < 0,001$ rodantis, kad abi vadovo komunikacijos formos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Kadangi tarpusavio koreliacija viršija rekomenduojamą 0,80 ribą, šių kintamųjų negalima analizuoti viename regresijos modelyje dėl galimos multikolinearumo rizikos. Didėjant multikolinearumui, mažėja galimybė tiksliai įvertinti kiekvieno kintamojo individualų poveikį regresijos modelyje (Hair ir kt., 2014). Dėl labai stiprios tarpusavio koreliacijos ($r_s = 0,837$) regresijos analizėje šie prediktoriai vertinti atskiruose modeliuose, siekiant išvengti multikolinearumo ir užtikrinti patikimą kiekvieno kintamojo poveikio įvertinimą.

Empatiškos lyderystės kintamųjų ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą tarpusavio ryšiai buvo vertinami apskaičiuojant Spearmano koreliacijos koeficientus (žr. 3.2.1 lentelę).

3.2.1 lentelė

Kintamųjų statistinis reikšmingumas			
Kintamieji	Įsitraukimas į komandinį darbą	Vadovo motyvacinis palaikymas	Vadovo empatiška (ilokucinė) kalba
Įsitraukimas į komandinį darbą	1	,379***	,383***
Vadovo motyvacinis palaikymas	,379***	1	,837***
Vadovo empatiška (ilokucinė) kalba	,383***	,837***	1

Pastaba. *** $p < 0,001$

$N=294$.

Papildomai atlikta Spearmano koreliacijos analizė parodė, kad tarp demografinių kintamųjų (respondentų amžiaus ir darbo stažo dabartinėje organizacijoje) ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą bei vadovo komunikacijos rodiklių statistiškai reikšmingų ryšių nenustatyta (žr. 3.2.2 lentelę).

3.2.2 lentelė

Demografinių kintamųjų sąsajos su darbuotojų įsitraukimu ir vadovo elgesiu (Spearmano koreliacija)								
	1. Jūsų amžius:	Kiek metų dirbate dabartinėje organizacijoje?	Įsitraukimas į komandinį darbą	Intelektinis įsitraukimas	Socialinis įsitraukimas	Emocinis įsitraukimas	Empatiška (ilokucinė) kalba	Vadovo motyvacinis palaikymas
Jūsų amžius	1,000	,694	0,000	0,012	0,047	-0,045	-0,004	0,028
Kiek metų dirbate dabartinėje organizacijoje?	,694	1,000	0,014	0,066	0,060	-0,063	-0,076	0,043

Pastaba. Pateikiami Spearmano koreliacijos koeficientai (virš įstrižainės) ir p reikšmės (žemiau įstrižainės).

$N=294$.

Siekiant nustatyti, ar respondentų vertinimai skiriasi priklausomai nuo ugdymo įstaigos tipo (pradinė mokykla, pagrindinė mokykla, progimnazija, gimnazija), atliktas neparametrinis Kruskal–Wallis testas, analizuojant skirtingų įsitraukimo formų bei vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos ir motyvacinio palaikymo rodiklių rangų vidurkius (žr. 3.2.3 lentelę).

3.2.3 lentelė

Rangų vidurkių palyginimas tarp skirtingų ugdymo įstaigų tipų (Kruskal–Wallis analizė)

Kintamasis	Ugdymo įstaiga	Mean Rank	Asymp. Sig. (p)
Įsitraukimas į komandinį darbą	Pradinėje mokykloje	140,23	0,807
	Pagrindinėje mokykloje	153,73	
	Progimnazijoje	150,38	
	Gimnazijoje	145,97	
Intelektinis įsitraukimas	Pradinėje mokykloje	132,11	0,224
	Pagrindinėje mokykloje	153,42	
	Progimnazijoje	142,51	
	Gimnazijoje	157,18	
Socialinis įsitraukimas	Pradinėje mokykloje	139,04	0,509
	Pagrindinėje mokykloje	158,06	
	Progimnazijoje	151,33	
	Gimnazijoje	142,90	
Emocinis įsitraukimas	Pradinėje mokykloje	150,52	0,695
	Pagrindinėje mokykloje	154,41	
	Progimnazijoje	148,45	
	Gimnazijoje	139,53	
Empatiška (ilokucinė) kalba	Pradinėje mokykloje	147,61	0,999
	Pagrindinėje mokykloje	146,89	
	Progimnazijoje	148,77	
	Gimnazijoje	147,04	
Vadovo motyvacinis palaikymas	Pradinėje mokykloje	147,52	0,945
	Pagrindinėje mokykloje	150,65	
	Progimnazijoje	150,00	
	Gimnazijoje	143,43	

Pastaba. N=294.

Gauti rezultatai parodė, kad nė vienas iš tirtų kintamųjų statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp skirtingų ugdymo įstaigų tipų ($p > 0,05$).

Komandų dydžiui įvertinti taip pat atliktas neparametrinis Kruskal–Wallis testas, siekiant nustatyti, ar skirtingo dydžio komandos skiriasi darbuotojų įsitraukimo formomis bei vadovo komunikacijos rodikliais (žr. 3.2.4 lentelę). Šis testas taikytas dėl kategorinio komandos dydžio pobūdžio ir dėl to, kad analizuojamų skalių skirstiniai neatitiko normalumo prielaidų.

Rangų vidurkiai atskleidė tam tikras tendencijas: didesnėse komandose (ypač 8–10 narių ir daugiau nei 10 narių) kai kuriais atvejais pastebimas šiek tiek aukštesnis intelektinis ar emocinis įsitraukimas bei aukštesni vadovo komunikacijos vertinimai, tačiau šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi daugumai tirtų kintamųjų. Statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tik vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos vertinimuose ($p = 0,016$), o tai rodo, kad darbuotojų suvokimas apie

vadovo empatišką komunikaciją skiriasi priklausomai nuo komandos dydžio. Kiti kintamieji tarp skirtingų dydžių komandų ($p > 0,05$) statistiškai reikšmingai nesiskiria. Tikėtina, kad įsitraukimą į komandinį darbą labiau lemia individualūs ir organizaciniai veiksniai, o ne formali komandos sudėtis.

3.2.4 lentelė

Rangų vidurkių palyginimas tarp skirtingo dydžio komandų (Kruskal–Wallis analizė)

			(p)
Kintamasis	Narių skaičius komandoje	Vidutinis rangas	Asymp. Sig.
Įsitraukimas į komandinį darbą	2 - 4 nariai	144,61	0,824
	5 - 7 nariai	144,40	
	8 - 10 narių	155,03	
	Daugiau nei 10 narių	154,37	
Intelektinis įsitraukimas	2 - 4 nariai	133,71	0,151
	5 - 7 nariai	148,82	
	8 - 10 narių	165,68	
	Daugiau nei 10 narių	146,20	
Socialinis įsitraukimas	2 - 4 nariai	152,49	0,871
	5 - 7 nariai	143,61	
	8 - 10 narių	150,50	
	Daugiau nei 10 narių	144,30	
Emocinis įsitraukimas	2 - 4 nariai	155,84	0,418
	5 - 7 nariai	141,29	
	8 - 10 narių	140,99	
	Daugiau nei 10 narių	162,47	
Empatiška (ilokucinė) kalba	2 - 4 nariai	165,04	0,016
	5 - 7 nariai	129,82	
	8 - 10 narių	152,54	
	Daugiau nei 10 narių	163,23	
Vadovo motyvacinis palaikymas	2 - 4 nariai	163,80	0,058
	5 - 7 nariai	132,56	
	8 - 10 narių	153,32	
	Daugiau nei 10 narių	153,78	

Pastaba. $N=294$.

Nors koreliacinė analizė parodė statistiškai reikšmingas sąsajas tarp vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos, vadovo motyvacinio palaikymo ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą, ji neleidžia nustatyti, ar šie vadovo komunikacijos veiksniai turi tiesioginę prognozinę įtaką skirtingoms darbuotojų įsitraukimo dimensijoms. Todėl, siekiant įvertinti nepriklausomų kintamųjų prognozinį poveikį priklausomiems kintamiesiems, toliau taikyta tiesinė regresinė analizė.

Siekiant įvertinti vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos ir vadovo motyvacinio palaikymo prognozinę reikšmę darbuotojų įsitraukimui į komandinį darbą bei kiekvieno prediktoriaus papildomą paaiškinamąją vertę, taikyta hierarchinė regresinė analizė. Pirmajame modelyje buvo

įtrauktas vadovo empatišką (ilokucinę) kalbą kintamasis, o antrajame modelyje papildomai įtrauktas vadovo motyvacinis palaikymas (žr. 3.2.5 lentelę).

3.2.5 lentelė

Hierarchinės regresijos rezultatai, prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į komandinį darbą

Modelis	Prediktorius	B	β	p	R ²	ΔR^2
1	Empatiška (ilokucinė) kalba	0,294	0,383	<0,001	0,147	–
2	Empatiška (ilokucinė) kalba	0,17	0,222	0,024	0,158	0,011
	Vadovo motyvacinis palaikymas	0,152	0,193	0,051	–	–

Pastaba. R² ir ΔR^2 pateikiami modelio lygiu.

Rezultatai rodo, kad empatiška (ilokucinė) kalba yra statistiškai reikšmingas darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą prediktorius. Papildomai įtraukus vadovo motyvacinį palaikymą, modelio paaiškinamoji galia padidėjo nežymiai ($\Delta R^2 = 0,011$), todėl empatiška (ilokucinė) kalba laikytina pagrindiniu prognozinio veiksnio.

Toliau atliekamos trys atskiros tiesinės regresijos analizės, siekiant nustatyti, ar vadovo empatiška (ilokucinė) kalba ir vadovo motyvacinis palaikymas prognozuoja skirtingas darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą dimensijas: intelektinį, socialinį ir emocinį (afektinį) įsitraukimą. Regresijos modelis nebuvo statistiškai reikšmingas ir paaiškino labai nedidelę intelektualio įsitraukimo variacijos dalį (žr. 3.2.6 lentelę).

3.2.6 lentelė

Vadovo empatišką (ilokucinę) kalbą poveikis darbuotojų intelektualiam įsitraukimui į komandinį darbą (regresijos analizė)

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai		
	B	Standartinė paklaida	Beta	t	p
Vadovo empatiška (ilokucinė) kalba	-0,012	0,088	-0,014	-0,136	0,892
Vadovo motyvacinis palaikymas	0,154	0,091	0,179	1,698	0,091

Pastaba. Priklausomas kintamasis: intelektualinis įsitraukimas į komandinį darbą.

N=294.

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad vadovo empatiška (ilokucinė) kalba ir motyvacinis palaikymas neturi statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų intelektualiam įsitraukimui į komandinį darbą ($p > 0,05$). Empatišką (ilokucinę) kalbą poveikis buvo nereikšmingas ir neigiamas ($\beta = -0,014$; $p = 0,892$), o motyvacinio palaikymo – teigiamas, tačiau taip pat statistiškai nereikšmingas ($\beta = 0,179$; $p = 0,091$) (žr. 3.2.6 lentelę).

Analogiškai nustatyta, kad vadovo empatiška (ilokucinė) kalba turėjo nedidelį teigiamą, tačiau statistiškai nereikšmingą poveikį darbuotojų socialiniam įsitraukimui į komandinį darbą ($\beta = 0,186$; $p = 0,065$), o motyvacinis palaikymas taip pat pasižymėjo teigiamu, bet statistiškai nereikšmingu poveikiu ($\beta = 0,168$; $p = 0,096$) (žr. 3.2.7 lentelę). Galima teigti, kad darbuotojų socialinis

įsitraukimas į komandinį darbą gali būti mažiau jautrus individualiems vadovo komunikaciniams veiksams ir labiau priklausyti nuo komandos struktūrinių, kultūrinių ar tarpasmeninių veiksnių, tokių kaip bendros vertybės, tarpusavio pasitikėjimas ar komandos normos. Todėl vadovo empatiška (ilokucinė) kalba ir motyvacinis palaikymas šioje įsitraukimo dimensijoje neatsiskleidžia kaip tiesioginiai prognoziniai veiksniai.

3.2.7 lentelė

Vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos poveikis darbuotojų socialiniam įsitraukimui į komandinį darbą (regresijos analizė)

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
	B	Standartinė paklaida	Beta		
Vadovo empatiška (ilokucinė) kalba	0,168	0,091	0,186	1,849	0,065
Vadovo motyvacinis palaikymas	0,157	0,094	0,168	1,670	0,096

Pastaba. Priklausomas kintamasis: socialinis įsitraukimas į komandinį darbą.

N=294.

Nors poveikio stiprumai rodo tam tikras tendencijas, gauti rezultatai leidžia teigti, kad vadovo komunikaciniai veiksniai nėra statistiškai reikšmingi darbuotojų socialinio įsitraukimo į komandinį darbą prognoziniai veiksniai.

Regresinė analizė atskleidė skirtingą tirtų kintamųjų poveikį (žr. 3.2.8 lentelę). Modelis buvo statistiškai reikšmingas, o vadovo empatiška (ilokucinė) kalba turėjo statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų emociniam įsitraukimui į komandinį darbą ($\beta = 0,334$; $p < 0,001$). Šis rezultatas rodo, kad empatiška ilokucinė vadovo komunikacija, pasireiškianti emocinio supratimo, palaikymo ir pripažinimo komunikaciniais veiksmais, yra reikšmingai susijusi su darbuotojų emociniu įsitraukimu į komandinį darbą. Tuo tarpu motyvacinis palaikymas šios įsitraukimo dimensijos statistiškai reikšmingai neprognozavo ($\beta = 0,134$; $p = 0,163$).

3.2.8 lentelė

Vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos poveikis darbuotojų emociniam (afektiniam) įsitraukimui į komandinį darbą (regresijos analizė)

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
	B	Standartinė paklaida	Beta		
Vadovo empatiška (ilokucinė) kalba	0,354	0,101	0,334	3,498	<0,001
Vadovo motyvacinis palaikymas	0,146	0,105	0,134	1,398	0,163

Priklausomas kintamasis: emocinis (afektinis) įsitraukimas į komandinį darbą

N=294.

Rezultatai rodo, kad vadovo empatiška (ilokucinė) kalba yra reikšmingas darbuotojų emocinio įsitraukimo į komandinį darbą prediktorius, o motyvacinis palaikymas šios įsitraukimo dimensijos statistiškai reikšmingai nepaaiškina.

Nors koreliacinė analizė parodė statistiškai reikšmingus ryšius tarp vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos ir darbuotojų intelektualio bei socialinio įsitraukimo į komandinį darbą, regresinė analizė nepatvirtino vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos kaip statistiškai reikšmingo šių įsitraukimo dimensijų prediktoriaus. Tai leidžia manyti, kad nustatyti ryšiai gali būti netiesioginiai arba paaiškinami kitais, į šį tyrimą neįtrauktais veiksniais.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas į komandinį darbą bendrojo ugdymo mokyklose yra pakankamai aukštas visose trijose dimensijose – intelektinėje, socialinėje ir emocinėje (afektinėje). Ryškiausiai pasireiškė intelektualinis įsitraukimas, atspindintis darbuotojų susitelkimą į darbą, atsakomybės jausmą ir orientaciją į kokybišką užduočių atlikimą, o socialinis įsitraukimas siejasi su bendrais komandos tikslais, vertybėmis ir bendradarbiavimu. Emocinis (afektinis) įsitraukimas pasižymi didesniu vertinimų išsiskyrimu – reikšminga respondentų dalis nurodė vidutinį energingumo ir entuziazmo lygį dirbant komandoje.

Koreliacinė analizė parodė statistiškai reikšmingas sąsajas tarp vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos, motyvacinio palaikymo ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą. Tačiau hierarchinės regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad šių vadovo komunikacijos formų prognozinė reikšmė darbuotojų įsitraukimui nėra vienoda. Empatiška (ilokucinė) kalba išryškėjo kaip reikšmingas darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą prediktorius, o papildomai įtrauktas vadovo motyvacinis palaikymas tik nežymiai padidino modelio paaiškinamąją galią ir nepasiekė statistinio reikšmingumo ribos.

Atskiras regresinių modelių taikymas parodė, kad vadovo empatiška (ilokucinė) kalba ir motyvacinis palaikymas neturi statistiškai reikšmingos prognozinės įtakos darbuotojų intelektualiam ir socialiniam įsitraukimui į komandinį darbą, leidžiant manyti, kad šios įsitraukimo dimensijos gali būti labiau susijusios su komandos struktūra, organizacine kultūra, tarpasmeniniais santykiais ar bendromis vertybėmis. Tuo tarpu emocinis (afektinis) įsitraukimas pasireiškė kaip labiausiai su vadovo empatiška (ilokucine) komunikacija susijusi įsitraukimo į komandinį darbą aspektas.

IŠVADOS

Empatiška lyderystė šiame darbe konceptualizuojama kaip daugiamatis reiškiny, apimantis empatiją, aktyvų klausymąsi, emocinio ryšio ir santykių valdymą, autentiškumą bei rūpestį ir palaikymą. Empirinėje tyrimo dalyje empatiška lyderystė operacionalizuojama per vadovo empatišką (ilokucinę) kalbą ir motyvacinį palaikymą, akcentuojant empatiškus komunikacinius veiksmus, kuriais vadovas pripažįsta darbuotojo emocinę būseną, palaiko, padrąsina ir kuria emocinio saugumo jausmą. Šiame kontekste ilokucinė kalba suprantama ne vien kaip pavienių žodžių vartojimas, bet kaip prasminė vadovo komunikacijos funkcija ir jos atliekamas veiksmas santykyje su darbuotoju.

Darbuotojų įsitraukimas į komandinį darbą šiame tyrime analizuojamas remiantis Soane ir kt. (2012) intelektualinio, socialinio ir emocinio (afektinio) įsitraukimo modeliu (ISA), todėl įsitraukimas vertinamas kaip trijų dimensijų konstruktas: intelektinis, socialinis ir emocinis.

Atlikta aprašomoji analizė parodė, kad respondentų įsitraukimas į komandinį darbą yra gana aukštas visose trijose dimensijose. Ryškiausiai pasireiškė intelektinis įsitraukimas, atspindintis darbuotojų susitelkimą į darbą, atsakomybės jausmą ir orientaciją į užduočių atlikimą. Socialinis įsitraukimas taip pat vertintas palankiai, atskleidžiant bendrų tikslų ir vertybių svarbą komandinėje veikloje. Emocinio (afektinio) įsitraukimo vertinimai buvo labiau išsiskiriantys – dalis respondentų nurodė vidutinį energingumo ir entuziazmo lygį dirbant komandoje.

Koreliacinė analizė atskleidė statistiškai reikšmingas ir teigiamas sąsajas tarp vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos, vadovo motyvacinio palaikymo ir bendro darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą. Taip pat nustatyta labai stipri tarpusavio sąsaja tarp empatiškos (ilokucinės) kalbos ir motyvacinio palaikymo, rodanti, kad šios vadovo komunikacijos formos praktikoje dažnai pasireiškia kartu.

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad empatiška (ilokucinė) kalba ir motyvacinis palaikymas yra statistiškai reikšmingi bendro darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą prediktoriai, tačiau analizuojant atskiras įsitraukimo dimensijas išryškėjo skirtinga jų reikšmė. Empatiška (ilokucinė) kalba pasireiškė kaip statistiškai reikšmingas darbuotojų emocinio (afektinio) įsitraukimo į komandinį darbą prediktorius, leidžiantis teigti, kad empatiški vadovo komunikaciniai veiksmai labiausiai susiję su darbuotojų emocine savijauta ir įsitraukimo būseną komandinėje veikloje. Tuo tarpu vadovo motyvacinis palaikymas emocinio įsitraukimo statistiškai reikšmingai nepaaiškino.

Regresinė analizė nepatvirtino vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos ir motyvacinio palaikymo kaip statistiškai reikšmingų intelektualinio ir socialinio įsitraukimo į komandinį darbą prediktorių. Tai leidžia manyti, kad šios įsitraukimo dimensijos gali būti labiau siejamos su kitais veiksniais, tokiais kaip komandos normos, tarpusavio pasitikėjimas, organizacinė kultūra, užduočių pobūdis ar komandos struktūra, kurie šiame tyrime nebuvo analizuojami.

REKOMENDACIJOS

Bendrojo ugdymo mokyklų vadovams:

1. Skirti didesnę dėmesį darbuotojų emocinei savijautai komandinėje veikloje. Kadangi tyrime nustatyta, jog emocinis (afektinis) įsitraukimas pasižymi didesniu vertinimų išsiskyrimu ir yra jautriausias vadovo empatiškai (ilokucinei) komunikacijai, mokyklų vadovams rekomenduojama reguliariai domėtis darbuotojų emocine savijauta, skatinti atvirą dialogą ir kryptingai kurti psichologiškai saugią darbo aplinką.
2. Sistemingai taikyti empatišką (ilokucinę) kalbą kasdienėje komunikacijoje su darbuotojais. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovo empatiška (ilokucinė) kalba yra statistiškai reikšmingai susijusi su darbuotojų emociniu (afekciniu) įsitraukimu į komandinį darbą. Todėl mokyklų vadovams rekomenduojama sąmoningai taikyti empatiškus komunikacinius veiksmus – išreikšti pasitikėjimą darbuotojais, pripažinti jų pastangas, padėkoti ir teikti emocinį palaikymą.

Tolesnių tyrimų vykdytojams:

1. Didinti tyrimo imtį siekiant sustiprinti rezultatų patikimumą. Kadangi tyrimas buvo atliktas su ribota respondentų imtimi, ateities tyrimuose rekomenduojama apklausti didesnę respondentų skaičių. Tai leistų padidinti statistinį rezultatų patikimumą, sumažinti atsitiktinių paklaidų tikimybę ir sudarytų prielaidas tiksliau įvertinti empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sąsajas.
2. Plėsti tyrimą geografiniu ir kontekstiniu požiūriu. Kadangi tyrimas buvo vykdytas bendrojo ugdymo mokyklose, taikant patogiąją atranką, ateities tyrimuose tikslinga apsibrėžti konkrečius regionus ar savivaldybes bei taikyti reprezentatyvesnę imtį. Tai leistų įvertinti, ar nustatytos empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sąsajos būdingos visam šalies švietimo sektoriui, ar priklauso nuo konkretaus organizacinio konteksto.
3. Kiekybinį tyrimą papildyti kokybiniais tyrimo metodais. Ateities tyrimuose rekomenduojama taikyti kokybinius tyrimo metodus (pvz., pusiau struktūruotus interviu ar fokus grupes), kurie leistų giliau atskleisti, kaip darbuotojai suvokia empatišką vadovų elgesį ir kokios konkrečios empatiškos komunikacijos praktikos jiems yra reikšmingiausios komandinėje veikloje.

DISKUSIJA

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad empatiška lyderystė, operacionalizuota per vadovo empatišką (ilokucinę) kalbą ir motyvacinį palaikymą, yra statistiškai reikšmingai susijusi su bendru darbuotojų įsitraukimu į komandinį darbą. Šis rezultatas siejasi su motyvuojančios kalbos teorija ir empatiškos lyderystės tyrimais, kuriuose pabrėžiama, kad empatiška vadovo komunikacija ir emocinis palaikymas siejasi su pozityvia darbuotojų darbo patirtimi, psichologiniu saugumu, didesniu įsitraukimu ir pasitenkinimu darbu (Mayfield ir kt., 2019; Kock ir kt., 2019).

Vis dėlto detalesnė regresinė analizė parodė, kad empatiškos lyderystės reikšmė skirtingoms įsitraukimo į komandinį darbą dimensijoms nėra vienoda. Tyrime nustatyta, kad vadovo empatiška (ilokucinė) kalba yra statistiškai reikšmingas darbuotojų emocinio (afektinio) įsitraukimo prediktorius, tačiau jos sąajos su intelektiniu ir socialiniu įsitraukimu šiame tyrime neatsiskleidė kaip statistiškai reikšmingos. Šis rezultatas siejasi su empatiškos lyderystės teoriniais aiškinimais, kuriuose pabrėžiama, kad empatiška komunikacija pirmiausia veikia darbuotojų emocinę būseną, psichologinį saugumą ir palaikymo patyrimą (Edmondson, 1999; Hassan ir kt., 2013), o ne tiesiogiai jų intelektinį įsitraukimą į komandinę veiklą ar socialinį tapatinimąsi su komanda.

Gauti rezultatai papildė ankstesnius tyrimus, kuriuose nustatyta, kad empatiška lyderystė siejasi su darbuotojų emocine gerove, pasitenkinimu darbu ir motyvacija (Negoro ir kt., 2021; McKay ir kt., 2024), tačiau kartu išryškina, kad intelektinis ir socialinis įsitraukimas gali būti labiau priklausomi nuo kitų organizacinių veiksnių. Ankstesni komandų veiklos tyrimai nurodo, kad tokias įsitraukimo dimensijas dažniau lemia komandos struktūra, užduočių pobūdis, tarpasmeninis pasitikėjimas ar organizacinė kultūra (Salas ir kt., 2015; Costa ir kt., 2014). Šiame tyrime empatiška lyderystė bendrojo ugdymo mokyklose atsiskleidė pirmiausia kaip emocinį klimatą palaikantis veiksnys, o jos sąajos su gilesniais socialiniais komandos ryšiais nebuvo statistiškai reikšmingos.

Tyrime taip pat nustatyta labai stipri tarpusavio sąaja tarp vadovo empatiškos (ilokucinės) kalbos ir motyvacinio palaikymo. Šis rezultatas dera su motyvuojančios kalbos teorija, kurioje empatinė (ilokucinė) kalba ir palaikymas laikomi glaudžiai susijusiais lyderio komunikacijos elementais (Mayfield ir kt., 2019). Galima teigti, kad empatiškos (ilokucinės) kalbos ir motyvacinio palaikymo formos darbuotojų suvokiamos kaip integruota empatiškos lyderystės raiška, o ne kaip pavieniai ar atskirai taikomi elementai.

LITERATŪRA

1. Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). *Work Engagement: Current Trends*. *Career Development International*, 23, 4-11. Prieiga: <https://www.emerald.com/cdi/article/23/1/4/46218/Work-engagement-current-trends>
2. Barbuto J. E., Gottfredson R. K., Searle T. P. (2014). *An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership*. *J Leadersh Organ Stud* 21:315–323. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/269039456_An_Examination_of_Emotional_Intelligence_as_an_Antecedent_of_Servant_Leadership
3. Barbuto J. E., Wheeler D. W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership*. *Group Organ Manag* 31:300–326. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/251427150_Scale_Development_and_Construct_Clarification_of_Servant_Leadership
4. Baron L., Parent É. (2015). *Developing Authentic Leadership Within a Training Context*. *J Leadersh Organ Stud*. 22:37–53. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/261831262_Developing_Authentic_Leadership_Within_a_Training_Context
5. Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley.
6. Brenner M. (2019). *Gallup Says Engagement Is Up But The Large Majority Of Us Are Not Happy*. Prieiga: <https://community.thriveglobal.com/gallup-says-engagement-is-up-but-the-large-majority-of-us-are-not-happy/>
7. Brimhall, K. C., Palinkas, L. (2020). *Using mixed methods to uncover inclusive leader behaviors: A promising approach for improving employee and organizational outcomes*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 357-375. Prieiga: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051820936286>
8. Chan, J. T., Mallett C. J (2011). *The value of emotional intelligence for high performance coaching: A commentary*. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 329-331. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/275460654_The_Value_of_Emotional_Intelligence_for_High_Performance_Coaching
9. Cizmaş, F., Maticiuc E., Vlad-Anghel, S. (2020). *Team Management, Diversity, and Performance as Key Influencing Factors of Organizational Sustainable Performance*. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(18), 7414. Prieiga: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/18/7414>
10. Cornelis I., Van Hiel A., De Cremer D., Mayer D. (2013). *When leaders choose to be fair: Follower belongingness needs and leader empathy influences leaders' adherence to procedural fairness rules*. *J Exp Soc Psychol* 49:605–613. Prieiga: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022103113000528?via%3Dihub>
11. Costa, P. L., Passos, A. M., Bakker A. B. (2014). *Team work engagement: A model of emergence*. *British Psychological Society*. Volume 87, Issue 2. Prieiga: https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joop.12057?casa_token=0PH4JP6TyT0AAAAA%3AbDysSZGw3XCvuZZsWS6E_w3DLVWpBUZhtcNkEbEMj1MlleG2_G288wSVNeM5KA2hrqS5B9YL_nUGHTGM
12. Daft, L. R (2022). *The Leadership experience*. Eighth Edition. Prieiga: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://studentebookhub.com/wp-content/uploads/2024/preview/9780357716304.pdf>
13. Daqar M.A.M. Abu, Smoudy A. K.A. (2019). *Employee Engagement Level: The Transform from Employee to Partner*, *Modern Applied Science*; Vol. 13, No. 7. Prieiga: <https://bbf.lt/RBWdE>
14. Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., Lord, R. G. (2002). *Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship*. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 93-108.
15. Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business.
16. Eerola V. (2025). *Empathic Leadership in Organizations: Understanding Benefits, Challenges and Best Practices*. Bachelor's Programme in International Business. Prieiga: <https://aaltodoc.aalto.fi/items/aaa420a0-b962-4b91-b56f-408e0ed3623b>
17. Fathi M., Ghobakhloo M., Syberfeldt A., (2019). *An Interpretive Structural Modeling of Teamwork Training in Higher Education*. *Education Sciences* (ISSN 2227-7102). Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/330444266_An_Interpretive_Structural_Modeling_of_Teamwork_Training_in_Higher_Education
18. Gallup (2025). *Understanding Employees, Informing Leaders*. State of the Global Workplace. Prieiga: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-659738>
19. Gardner, L., & Stough, C. (2002). *Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers*. *Leadership & Organizational Development Journal*, 23(2), 68-78. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/244030068_Examining_the_relationship_between_leadership_and_emotional_intelligence_in_senior_level_managers

20. Gersdorf-Van den Berg, M. E., Akkermans, J., Hoeksema, L. H., & Khapova, S. N. (2022). *The Whole Is Greater Than the Sum of Its Parts: Exploring Attributes of Team Work Engagement Climate*. *Group & Organization Management*, 49(1), 3-39. Prieiga: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/10596011211073218>
21. Goleman, D. (1998). *What makes a leader?* Harvard business review. Prieiga: <https://www.scopus.com/pages/publications/0032200991?inward=>
22. Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, 78(2), 78-90.
23. Goleman, D., Boyatzis, R., ir McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/230854764_Primal_Leadership_Realizing_the_Power_of_Emotional_Intelligence
24. Gorter, R. C., Te Brake, H. J., Hoogstraten, J., & Eijkman, M. A. (2008). *Positive engagement and job resources in dental practice*. *Community dentistry and oral epidemiology*, 36(1), 47-54.
25. Graham J.W. (1991). *Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral*. *Leadersh Q* 2:105–119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W)
26. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
27. Harter J.K., F.L. Schmidt, T.L. Hayes. *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis* *Journal of Applied Psychology*, 87 (2) (2002), p. 268-279.
28. Ilies R., Arvey R. D., Bouchard T. J. (2006). *Darwinism, behavioral genetics, and organizational behavior: A review and agenda for future research*. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 121-141. Prieiga: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.351>
29. Yue, C.A., Thelen, P.D. and Walden, J. (2022). *How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change*. *Management Decision*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. Prieiga: <https://www.emerald.com/md/article-abstract/61/5/1413/287629/How-empathetic-leadership-communication-mitigates?redirectedFrom=fulltext>
30. Jadaun U., Bano S., Bagra Y., Hazari D. S. , Bhattarai S. (2023). *The Empathetic Leader: Harnessing Emotional Intelligence for Management*. Prieiga: [http://punjabiacademydelhi.com/publication/admin/uploads/124%205_The%20Empathetic%20Leader%20\(50\)-management-5_Unnati.pdf](http://punjabiacademydelhi.com/publication/admin/uploads/124%205_The%20Empathetic%20Leader%20(50)-management-5_Unnati.pdf)
31. Jnaneswar, K. (2020). *Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Indian Retail Industry*. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 55(3), 460-470.
32. Kahn W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. ISSN: 00014273 *The Academy of Management Journal*, 1 December 1990, Vol.33(4), pp.692–724;
33. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
34. Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., De La Garza, L. M. (2019). *Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236. Prieiga: <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>
35. Kotlyar I., Krasman J. (2019), *Virtual simulation: New method for assessing teamwork skills*. *International Journal of Selection and Assessment*. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/357423193_Virtual_simulation_New_method_for_assessing_teamwork_skills
36. Kulachai W. (2024). *Evaluating the Employee Engagement Scale through confirmatory factor analysis in Thai local administration settings*. *Cogent Social Sciences*, 10(1). Prieiga: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2024.2414883?scroll=top&needAccess=true#abstract>
37. Kunnanatt, J. T. (2004). *Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness*. *Human resource development quarterly*, 15(4), 489. Prieiga: https://www.academia.edu/49532621/Emotional_intelligence_The_new_science_of_interpersonal_effectiveness
38. Macey WH, Schneider B. *The Meaning of Employee Engagement*. *Industrial and Organizational Psychology*. 2008;1(1):3-30. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/255593558_The_Meaning_of_Employee_Engagement
39. Madhura Bedarkar, Deepika Pandita (2014). *A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 133. Prieiga: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814030845>
40. Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). *Leader empathy, ethical relationship, and relationship-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality*. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577. Prieiga: <https://mmunsoed27.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/02/13-14-leader-empathy-and-lmx-quality.pdf>

41. Mayfield J., Mayfield M. (2017). Leadership communication: Reflecting, engaging, and innovating. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 3–11. Prieiga: <https://doi.org/10.1177/2329488416675446>
42. Mayfield M., Mayfield J. (2019). Cultivating voice through hands, heart, and spirit: Motivating language's role in gaining feedback. *Development and Learning in Organizations*, 58(1), 31–54. Prieiga: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2329488417731861>
43. Mayfield, J., Mayfield, M. (1995). Learning the Language of Leadership: A Proposed Agenda for Leader Training. *Journal of Leadership Studies*, 2(1), 132-136. Prieiga: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107179199500200111>
44. Mayfield, J., Mayfield, M. (2012). The relationship between leader motivating language and self- efficacy: a partial squares model analysis. *Journal of Business Communication*, 49(4), 357-376. Prieiga: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021943612456036>
45. Mayfield, M., Mayfield, J. (2015). The effects of leader motivating language use on employee decision making. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 465-484. Prieiga: <https://doi.org/10.1177/2329488415572787>
46. Mayfield, M., Mayfield, J. (2016). The effects of leader motivating language use on employee decision making. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 465-484. Prieiga: <https://doi.org/10.1177/2329488415572787>
47. Mayo, A. (2016). *The measurement of engagement*. *Strategic HR Review*, 15(2), 83–89. <https://doi.org/10.1108/shr-02-2016-0012>
48. Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). *A temporally based framework and taxonomy of team processes*. *Academy of Management Review*, 26, 356–376. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/271776415_A_Temporally_Based_Framework_and_Taxonomy_of_Team_Processes
49. Martin, J. (2020). *Workplace engagement of librarians and library staff*. *Journal of Library Administration*, 60(1), 22-40.
50. Martinovski, B., Traum, D., & Marsella, S. (2007). *Rejection of empathy in negotiation*. *Group Decision & Negotiation*, 16(1), 61-76. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/226601888_Rejection_of_Empathy_in_Negotiation
51. Masubelele, A., (2024). *The role of empathetic leadership in fostering employee job satisfaction in the nongovernmental organization. A dissertation*. Department of Organizational Leadership program at Selinus University. Prieiga: https://scholar.google.com/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2024&q=masubelele+2024+leadership&btnG=
52. Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). *Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study*. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
53. Maxwell, J. C. (1993). *Developing the Leader Within You*. Thomas Nelson.
54. McNeely B., Meglino B. (1994). *The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior*. *J. Appl Psychol* 79:836–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.6.836>
55. Mehra V. and Srivastava Dr.S., (2024). *The Role of Empathy in Leadership on Employee Satisfaction and Organizational Performance: A Qualitative Analysis*. *Economic Sciences*, 20(2), pp.107–115. Prieiga: <https://economic-sciences.com/index.php/journal/article/view/79/48>
56. Mencl, J., & May, D. (2009). *The effects of proximity and empathy on ethical decision-making: An exploratory investigation*. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 201-226. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/225149606_The_Effects_of_Proximity_and_Empathy_on_Ethical_Decision-Making_An_Exploratory_Investigation
57. Mukherjee S., Ghosh S. *Influence of Empathetic Leadership on Employee Behaviour: An Exploration*. *European Economic Letters* ISSN 2323-5233 Vol 15, Issue 3(2025). Prieiga: <https://www.eelet.org.uk/index.php/journal/article/view/3400/3320>
58. Negoro M., Wibowo A. (2021). *Empathetic leadership, job satisfaction and intention to leave among millennials in a start-up industry: needs' satisfaction as a mediating variable*. *Journal of Indonesian Economy and Business* Volume 36, Number 2, 2021, 136 – 154. Prieiga: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://pdfs.semanticscholar.org/5c56/e8cbfde54ef64aa98a4b0be0af02706ef7fb.pdf>
59. Novicevic M.M., Harvey M.G., Ronald M, Brown-Radford J.A. (2006). *Authentic Leadership: A Historical Perspective*. *J Leadersh Organ Stud* 13:64–76. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/250961772_Authentic_Leadership_A_Historical_Perspective
60. Ologbo C. A., Sofian S.(2012). *Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 40. Prieiga: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812006891

61. O'Neil, D. A. (2011). *The value of emotional intelligence for high performance coaching: A commentary*. International Journal of Sports Science & Coaching, 6(3), 329-331. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/275460654_The_Value_of_Emotional_Intelligence_for_High_Performance_Coaching
62. Othman, A., Hamzah, M., Abas, M. & Zakuan, N., 2017. *The influence of leadership styles on employee engagement; The moderating effect of communication styles*. International Journal of Advanced and Applied Sciences, Volume 4(3), pp. 107-116.
63. Patra, S. W. A. T. I. (2004). *Role of emotional intelligence in educational management*. Journal of Indian Education, 30(1), 98-104. Prieiga: https://www.academia.edu/68597471/Role_of_Emotional_Intelligence_in_Educational_Management
64. Rao M. S. (2017). *Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement*. Vol. 49 No. 3 2017, pp. 127–131, Emerald Publishing Limited, ISSN 0019–7858. Prieiga: 10.1108/ICT–06–2016–0037
65. Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B., & Deprez, J. (2020). *Leaders, Teams and Work Engagement: A Basic Needs Perspective*. Career Development International, 25, 373-388. Prieiga: <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>
66. Ruben B. D., Gigliotti R. A. (2016). *Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice*. Journal of Leadership and Organizational Studies, 23(4), 467-479. Prieiga: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1548051816641876>
67. Saks A. M. (2006). *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. Journal of Managerial Psychology 21(7):600–619. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/275714108_Antecedents_and_Consequences_of_Employee_Engagement/citations
68. Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). *Toward an understanding of team performance and training*. Prieiga: <https://www.jstor.org/stable/20182510?seq=1>
69. Serinkan, C. and Kızıloglu, M. (2015), *Innovation management and teamwork: an investigation in Turkish banking sector*, Journal of Management Policies and Practices, Vol. 3 No. 1, pp. 94-102
70. Sharma N.V., Suyal N.M. and Datt, T. (2024). *Exploring Empathy in Management: Compassionate Leadership - The Ratan Tata Way*. International Journal of Advanced Research in Science Communication and Technology, pp.508–512. Prieiga: <https://doi.org/10.48175/ijarsct-19162>
71. Silaen M., Team Behaviour and Teamwork (2025). *Indonesian Journal of Advanced Research (IJAR)* Vol. 4, No. 9, 2025: 2141-2156. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/396538965_Team_Behaviour_and_Teamwork
72. Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., Gatenby, M. (2012). *Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA engagement scale*. Human Resource Development International, 15 (5). pp. 529-547. ISSN 1367-8868. Prieiga: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://eprints.lse.ac.uk/63486/1/ISA_engagement.pdf
73. Stoyanova, T. ir Iliev. I. (2017). *Employee Engagement Factor for Organizational Excellence*. International Journal of Business and Economic Sciences applied research, p.22-39. Prieiga per internetą: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://ijbesar.af.duth.gr/docs/volume10_issue1/organizational_excellence.pdf
74. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1999). *Lyderiavimas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
75. Šalkauskienė, L. (2011). *Komandinio darbo tobulinimas Lietuvos organizacijų pavyzdžiu*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravima, VDU: Kaunas.
76. Tager, M. (2004). *What people really need from a change leader*. Leader to Leader, 31, 6-9. Prieiga: https://www.academia.edu/93448872/What_people_really_need_from_a_change_leader
77. Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). *Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams*. Psicothema, 24, 106–112. Prieiga: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/727/72723431017.pdf>
78. Tortumlu M. (2025). *The mediating role of job satisfaction in the relationship between empathic leadership and life satisfaction*. International Journal of Economic and Administrative Studies. Prieiga: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4046248>
79. Treur, K. (2013). *Group and team processes in organisations*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/305355663_Group_and_team_processes_in_organisations
80. Tzouramani E. (2016). *Leadership and Empathy*. Springer Texts in Business and Economics. Prieiga: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-31036-7_11
81. Voss, R., Gruber, T., & Reppel, A. (2010). *Which classroom service encounters make students happy or unhappy?* International Journal of Educational, 24(7), 615-636. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/235295636_Which_classroom_service_encounters_make_students_happy_or_unhappy_Insights_from_an_online_CIT_study

82. Wang, Z., Zhang, D. and Zheng, Z. (2023). *Cross-Cultural Differences in Empathy and Relevant Factors*. Journal of Education, Humanities and Social Sciences, [online] 10, pp.197–202. Prieiga: <https://drpress.org/ojs/index.php/EHSS/article/view/6919>
83. Ward, H. B. (2020). *Resident leadership in the era of covid-19: harnessing emotional intelligence*. Academic Medicine, 95(10), 1521-1523. Prieiga: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33006869/>
84. Weiss, D. S.; Molinaro, V. (2005). *The Leadership Gap: Building Leadership Capacity for Competitive Advantage*. New York. John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-83568-0.
85. Wibowo, A., Paramita, W. (2022). *Resilience and Turnover Intention: The Role of Mindful Leadership, Empathetic Leadership, and Self-Regulation*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 29(3), 325-341. Prieiga: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/15480518211068735>

PRIEDAI

1 priedas

ANKETA

Gerbiamasis respondente,

kviečiu Jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas – nustatyti empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sąsajos. Jūsų pateikti atsakymai anonimiški ir konfidencialūs. Duomenys bus naudojami tik šio mokslinio tyrimo tikslais, o rezultatai apibendrintai pateikti baigiamajame darbe „Empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sąsajos“. Teisingų ar klaidingų atsakymų nėra, todėl rinkitės labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.

Tyrimą atlieka Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Vadybos magistrantūros programos studentė Sandra Arlauskienė. Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką!

Jei turite klausimų, susisiekite su manimi el. paštu: sandra.arlauskiene@sa.stud.vu.lt.

I. Klausimai apie Jus.

1. Jūsų amžius:

- ☐ Nuo 22 iki 29 metų
- ☐ Nuo 30 iki 39 metų
- ☐ Nuo 40 iki 49 metų
- ☐ Nuo 50 iki 59 metų
- ☐ 60 metų ir daugiau

2. Kokioje ugdymo įstaigoje dirbate?

- ☐ Pradinėje mokykloje
- ☐ Pagrindinėje mokykloje
- ☐ Progimnazijoje
- ☐ Gimnazijoje

3. Kiek metų dirbate dabartinėje organizacijoje?

- ☐ Iki 1 metų
- ☐ Nuo 1 iki 5 metų
- ☐ Nuo 6 iki 10 metų
- ☐ Nuo 11 iki 20 metų
- ☐ Nuo 21 iki 30 metų
- ☐ Daugiau nei 30 metų

4. Jūsų užimamos pareigos organizacijoje?

- ☐ Administracijos darbuotojas
- ☐ Mokytojas
- ☐ Pagalbos specialistas
- ☐ Kita (įrašyti)

Empatiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į komandinį darbą sąsajos. Arlauskienė, S.

5. Ar esate savo organizacijos komandos(-ų) narys, pvz. metodinės komandos, Mokyklos tarybos, Metodinės tarybos, prevencinio darbo ir kt.

- ☐ Taip
- ☐ Ne

6. Pagalvokite apie vieną komandą, kurios narys(-ė) esate, ir apie kurią norėtumėte galvoti atsakydami į pateiktus klausimus. Nurodykite, kiek joje yra narių:

- ☐ 2 – 4 nariai
- ☐ 5 – 7 nariai
- ☐ 8 – 10 narių
- ☐ Daugiau nei 10 narių

II. Apie įsitraukimą į komandinį darbą. Nurodykite, kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu teiginiu.

1. Dirbdamas(-a) šioje komandoje aš labai susitelkiu į darbą.

- ☐ Visiškai nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Visiškai sutinku

2. Aš gilinuosi į darbą, kuris man yra paskirtas komandoje.

- ☐ Visiškai nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Visiškai sutinku

3. Aš atsakingai ir atidžiai įvykdau užduotis, kurias atliekame komandoje.

- ☐ Visiškai nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Visiškai sutinku

4. Aš vadovaujuosi tomis pačiomis komandinio darbo vertybėmis kaip ir mano kolegos.

- ☐ Visiškai nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Visiškai sutinku

5. Mane ir kitus komandos narius vienija bendri tikslai.

- ☐ Visiškai nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Visiškai sutinku

6. Kartu su kolegomis turime bendrą požiūrį į darbą komandoje.

- ☐ Visiškai nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Visiškai sutinku

7. Aš labai gerai jaučiuosi dirbdamas(-a) šioje komandoje.

- ☐ Visiškai nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Visiškai sutinku

8. Dirbdamas(-a) šioje komandoje jaučiuosi kupinas(-a) energijos.

- ☐ Visiškai nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Visiškai sutinku

9. Šioje komandoje dirbu su dideliu entuziazmu.

- ☐ Visiškai nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Visiškai sutinku

III. Klausimai apie jūsų tiesioginį vadovą (organizacijos direktorių(-ę)). Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir pažymėkite, kaip dažnai kiekvienas teiginys atitinka Jūsų organizacijos direktoriaus(-ės) elgesį.

1. Mano organizacijos direktorius(-ė) pagiria mane už gerai atliktą darbą.

- ☐ Niekada
- ☐ Retai
- ☐ Dažnai
- ☐ Visada

2. Mano organizacijos direktorius(-ė) padrąsina ir palaiko mane už pastangas darbe.

- ☐ Niekada
- ☐ Retai
- ☐ Dažnai
- ☐ Visada

3. Mano organizacijos direktorius(-ė) domisi, ar esu patenkintas(-a) savo darbu.

- ☐ Niekada
- ☐ Retai
- ☐ Dažnai
- ☐ Visada

4. Mano organizacijos direktorius(-ė) skatina mane siekti profesinio tobulėjimo, kelti kvalifikaciją, persikvalifikuoti ir kt.

- ☐ Niekada
- ☐ Retai
- ☐ Dažnai
- ☐ Visada

5. Mano organizacijos direktorius(-ė) domisi mano profesine savijauta ir gerove darbe.

- ☐ Niekada
- ☐ Retai
- ☐ Dažnai
- ☐ Visada

6. Mano organizacijos direktorius(-ė) išreiškia pasitikėjimą manimi.

- ☐ Niekada
- ☐ Retai
- ☐ Dažnai
- ☐ Visada

IV. Pažymėkite, kaip dažnai Jūsų tiesioginis vadovas (organizacijos direktorius(-ė)) parodo pasitikėjimą Jumis, padrąsina ar pagiria.

1. Mano organizacijos direktorius(-ė) asmeniškai mane paskatina, padrąsina, pagiria ir pan.

- ☐ Niekada
- ☐ Retai
- ☐ Dažnai
- ☐ Visada

2. Mano organizacijos direktorius(-ė) viešai mane palaiko, teigiamai įvertina ir pan.

- ☐ Niekada
- ☐ Retai
- ☐ Dažnai
- ☐ Visada

3. Mano organizacijos direktorius(-ė) paskatina ar išreiškia pripažinimą parašydamas(-a) laišką ar žinutę.

- ☐ Niekada
- ☐ Retai
- ☐ Dažnai
- ☐ Visada

4. Mano organizacijos direktorius(-ė) žodžiu išsako padėką, pagyrimą ar paskatinimą.

- ☐ Niekada
- ☐ Retai
- ☐ Dažnai
- ☐ Visada

Dėkoju už Jūsų atsakymus!