

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

ANA NAROVČENKO
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

TRANSFORMACINĖS IR TRANSAKCIINĖS LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI	TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES IMPACT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT
---	---

Darbo vadovas Doc. Dr. Rasa Paulienė

(mokslinis darbo vadovo laipsnis,
pedagoginis mokslo vardas, vardas,
pavardė)

Vilnius, 2025

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
IVADAS.....	5
1. TRANSFORMACINĖS IR TRANSAKCINĖS LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI BEI ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI: TEORINĖ ANALIZĖ	8
1.1. Transformacinio lyderystės stiliaus teoriniai aspektai	8
1.2. Transakcinio lyderystės stiliaus teoriniai aspektai.....	11
1.3. Darbuotojų įsitraukimo svarba organizacijai.....	13
1.4. Organizacinio įsipareigojimo svarba	17
1.5. Transformacinės ir transakcinės lyderystės ryšys su darbuotojų įsitraukimu ir įsipareigojimu: tyrimų analizė	19
2. TRANSFORMACINIO IR TRANSAKCINIO LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI TYRIMO METODIKA	22
2.1. Empirinio tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės	22
2.2. Tyrime matuojamų veiksnių ir konstrukto paaiškinimas	25
2.3. Tyrimo imtis.....	29
2.4. Tyrimo metodas ir instrumentų paaiškinimas	29
2.5. Statistinių instrumentų panaudojimo išaiškinimas	30
3. TRANSFORMACINIO IR TRANSAKCINIO LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI TYRIMO REZULTATAI	32
3.1. Empirinio tyrimo vykdymas.....	32
3.2. Duomenų normalumas, patikimumas bei demografinės charakteristikos	32
3.3. Regresinės analizės tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą interpretacija	37
3.4. Regresinės analizės tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir organizacinio įsipareigojimo interpretacija	40
3.5. Mediacijos analizė tarp lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą medijuojant organizaciniam įsipareigojimui	43
3.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	45
IŠVADOS	48
LITERATŪRA	50
SANTRAUKA	54
SUMMARY	55
PRIEDAI.....	56

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. <i>Transformacinės lyderystės apibrėžimai</i>	9
2 lentelė. <i>Darbuotojų įsitraukimo lygiai</i>	14
3 lentelė. <i>Įsitraukimo statistika</i>	15
4 lentelė. <i>UWES-9 klausimynas</i>	26
5 lentelė. <i>1 klausimyno dalis (transformacinis lyderystės stilius)</i>	26
6 lentelė. <i>1.1 klausimyno dalis (transakcinis lyderystės stilius)</i>	27
7 lentelė. <i>Organizacinio įsipareigojimo klausimynas.</i>	28
8 lentelė. <i>Duomenų normalumo testų rezultatai</i>	33
9 lentelė. <i>Konstruktų Cronbach alfa</i>	33
10 lentelė. <i>Tyrimo dalyvių charakteristikos</i>	35
11 lentelė. <i>Kintamųjų palyginimas pagal respondentų lytį</i>	36
12 lentelė. <i>Amžiaus grupių palyginimai pagal LSD ir Bonferroni</i>	37
13 lentelė. <i>Įsitraukimo ir transformacinio lyderystės stiliaus regresinė analizė</i>	37
14 lentelė. <i>Transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo regresinė analizė</i>	38
15 lentelė. <i>Transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių su įsitraukimu regresinė analizė</i>	39
16 lentelė. <i>Transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių poveikis organizaciniam įsipareigojimui (atskiri regresijos modeliai)</i>	40
17 lentelė. <i>Transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių su įsipareigojimu regresinė analizė</i>	41
18 lentelė. <i>Darbuotojų įsitraukimo su įsipareigojimu regresinė analizė</i>	42
19 lentelė. <i>Organizacinio įsipareigojimo mediacinės analizės rezultatai (transformacinė lyderystė)</i>	43
20 lentelė. <i>Organizacinio įsipareigojimo mediacinės analizės rezultatai (transakcinė lyderystė)</i>	44
21 lentelė. <i>Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatų apibendrinimas</i>	46

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas.	<i>Transakcinės ir transformacinės lyderystės palyginimas.....</i>	12
2 paveikslas.	<i>Darbuotojų įsitraukimo į darbą dinamika Lietuvoje.....</i>	16
3 paveikslas.	<i>Organizacinio įsipareigojimo dimensijos.....</i>	18
4 paveikslas.	<i>Tyrimo modelis</i>	23

IVADAS

Temos aktualumas: Žmogiškieji ištekliai yra kiekvienos organizacijos pagrindas, nes būtent darbuotojai lemia jos sėkmę, inovacijas ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių. Šiandien darbo rinka sparčiai keičiasi, globalizacija kelia naujų iššūkių, o technologijos vystosi greičiau nei bet kada. Tokiose sąlygose darbuotojų įsitraukimas ir lojalumas tampa itin svarbūs. Vadovai čia atlieka lemiamą vaidmenį: nuo jų priklauso, ar darbuotojai jausis vertinami, motyvuoti ir pasiruošę prisidėti prie organizacijos sėkmės. Kai darbuotojai yra įsitraukę ir motyvuoti, jie dirba ne tik efektyviau, bet ir prisideda prie organizacijos konkurencingumo bei augimo.

Daugelyje šalių ir sektorių, tiek versle, tiek nevyriausybinėse organizacijose, didėja supratimas, kad darbuotojų įsitraukimas (angl. *engagement*), skatinamas per tinkamą lyderystę, organizacinę kultūrą ir darbuotojų gerovę, tampa esminiu konkurenciniu pranašumu. Pasaulinės organizacijos, tokios kaip *Catalyst* (tiriančios darbo vietos įtrauktį ir vadybą), ar *The Work Foundation* (analizuojanti darbo kokybę, gerą darbą ir organizacijų veiklos rezultatus), publikuoja ataskaitas ir rekomendacijas, kurios įrodo, kad investicijos į darbuotojų įsitraukimą grįžta per inovacijas, mažesnę darbuotojų kaitą ir didesnę produktyvumą (Anderson Laura Challman, Jacovi Michal, Lenchner Jonathan ir Strattner Jude Nguyen, 2021). Taigi, nagrinėti, kaip lyderystės stiliai veikia darbuotojų įsitraukimą ir organizacinį įsipareigojimą, yra ne tik teorinis, bet ir strateginis poreikis.

Svarbu pastebėti, kad pasauliniai darbuotojų įsitraukimo rodikliai išlieka žemi: vos 30 proc. darbuotojų jaučiasi tikrai įsitraukę į savo darbą (Maundu M., Namusonge G., ir Simiyu A., 2020). Tai parodo, kad daugelyje organizacijų trūksta aiškių strategijų ir vadovų gebėjimų, reikalingų įsitraukimui skatinti. Vadovai dažnai susiduria su sunkumais suprasti darbuotojų poreikius ir rasti veiksmingų sprendimų. Įdomu ir tai, kad Lietuvoje lyderystės tyrimai vis dar remiasi užsienio modeliais, kurie ne visada atspindi vietinius poreikius ir darbo kultūrą. Nissinen V., Dormantaitė A., ir Dungveckis L., (2022) pažymi, kad „vietinės ypatybės dar nėra pakankamai išanalizuotos, o egzistuojantys lyderystės modeliai ne visuomet optimaliai atitinka šalies organizacijų poreikius“.

Šiuolaikiniame pasaulyje, kuriame konkurencija auga, o technologijos sparčiai keičia darbo sąlygas, įsitraukusių ir talentingų darbuotojų ugdymas ir išlaikymas tampa sudėtingesnis nei bet kada, todėl investicijos į darbuotojus ir jų valdymą yra būtinos norint užtikrinti organizacijų sėkmę. Tyrimai, nagrinėjantys, kaip skirtingi lyderystės stiliai veikia darbuotojų įsitraukimą ir

lojalumą, yra ypač aktualūs, juk lyderystė tai gebėjimas paveikti kitus siekiant bendrų tikslų (Khan, 2024). Kadangi technologijos ir darbo įrankiai sparčiai tobulėja, ankstesni tyrimai greitai praranda aktualumą. Todėl svarbu nuolat tyrinėti šiuolaikines tendencijas, analizuoti naujas galimybes ir ieškoti būdų, kaip geriau suprasti ir motyvuoti darbuotojus, kad organizacijos galėtų prisitaikyti prie pokyčių ir išlikti konkurencingos.

Darbe keliamas probleminis klausimas – kaip transformacinis ir transakcinis lyderystės stilius įtakoja darbuotojų įsitraukimą ir organizacinį įsipareigojimą?

Darbo tikslas. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus kiekybinį empirinį tyrimą nustatyti transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtaką darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui.

Darbo tikslui pasiekti buvo iškelti šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti transformacinio lyderystės stiliaus teorinius aspektus;
2. Išanalizuoti transakcinio lyderystės stiliaus teorinius aspektus;
3. Išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo svarbą organizacijai;
4. Išanalizuoti organizacinio įsipareigojimo svarbą;
5. Įvertinti transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ryšius su darbuotojų įsitraukimu ir organizaciniu įsipareigojimu.
6. Pateikti praktines rekomendacijas remiantis atlikta literatūros analizę bei atlikto tyrimo rezultatais.

Darbo metodai. Teoriniam darbo pagrindimui naudojama palyginamoji ir sisteminė mokslinės literatūros analizė. Empirinei tyrimo daliai buvo atliktas kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa). Šis metodas pasirinktas siekiant surinkti duomenis apie darbuotojų suvokiamus lyderystės stilius, jų įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsipareigojimą. Gauti duomenys buvo analizuoti taikant statistinius analizės metodus, vertinant transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių įtaką darbuotojų įsitraukimui bei organizaciniam įsipareigojimui. Apibendrinus tyrimo rezultatus, suformuluotos išvados ir pateiktos praktinės rekomendacijos.

Dirbtinio intelekto (toliau – DI) naudojimas. Rengiant magistro baigiamąjį darbą DI buvo naudojamas pagalbiniais tikslais: naudota dirbtinio intelekto platforma „ChatGPT“, kuri taikyta bendro pobūdžio informacijos ir statistinių sąvokų paaiškinimui. Darbo turinys, tyrimas, analizė ir išvados yra parengti autorės.

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturios dalys.

Pirmojoje darbo dalyje pateikiama mokslinės literatūros analizė, kurioje nagrinėjami transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliai bei jų sąsajos su darbuotojų įsitraukimu ir organizaciniu įsipareigojimu. Remiantis mokslinių šaltinių analize, išryškinamos pagrindinės šių lyderystės stilių charakteristikos ir atskleidžiama jų reikšmė darbuotojų elgsenai organizacijoje, formuojant teorinį tyrimo pagrindą.

Antrojoje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodika. Joje apibrėžiamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, pateikiamas tyrimo modelis bei suformuluotos hipotezės, aprašomi tiriamieji kintamieji ir imtis. Taip pat paaiškinamas duomenų rinkimo procesas, pristatoma tyrime naudota anketa ir klausimynai bei aprašomi statistiniai metodai, taikyti hipotezėms tikrinti.

Trečiojoje darbo dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai. Analizuojami surinkti apklausos duomenys, vertinamas jų patikimumas ir atitiktis statistiniams reikalavimams, atliekamos regresinės ir mediacijos analizės, leidžiančios įvertinti transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių įtaką darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui.

Baigiamojoje darbo dalyje pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Apibendrinami teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatai, atsakoma į tyrimo pradžioje suformuluotus klausimus bei pateikiamos praktinės rekomendacijos organizacijoms.

1. TRANSFORMACINĖS IR TRANSAKCINĖS LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI BEI ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI: TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Transformacinio lyderystės stiliaus teoriniai aspektai

Transformacinė lyderystė yra vienas labiausiai tyrinėjamų, analizuojamų ir praktikoje taikomų lyderystės modelių. Šis stilius apibūdinamas kaip vadovavimo būdas, kai lyderiai siekia įkvėpti savo komandą, stiprina jos motyvaciją ir ugdo narių gebėjimus, skatindami pasiekti aukštesnių rezultatų nei buvo tikėtasi. Transformacinė lyderystė pasižymi keturiais pagrindiniais komponentais: įkvepiančia motyvacija, intelektualiniu skatinimu, individualizuotu dėmesiu ir idealizuota įtaka, kurie kartu sukuria sinerginį poveikį, didinantį darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą į organizacijos veiklą (Berisha ir kt., 2024, Bono ir kt., 2004). Be to, kaip teigia Eitan ir Gazit (2024), idealizuota įtaka gali būti papildomai suskirstyta į du pogrupius:

- **Idealizuota įtaka (priskirta)** apima autoriteto demonstravimą, pasitikėjimo transliavimą bei pagarbos skatinimą tarp darbuotojų. Tokie lyderiai demonstruoja pasitikėjimą ne tik savo gebėjimais, bet ir organizacijos vizija, o tai motyvuoja darbuotojus labiau prisidėti prie bendrų tikslų. Šis autoriteto demonstravimas sukuria organizacijoje teigiamą emocinį klimatą ir stiprina darbuotojų įsipareigojimą komandai bei lyderiui.
- **Idealizuota įtaka (elgsena)** pabrėžia pasitikėjimo ir pagarbos užsitikrinimą per etinius veiksmus ir moralinių principų laikymąsi. Šio tipo įtaka leidžia lyderiams užsitarnauti darbuotojų pasitikėjimą ir pagarbą per nuoseklų moralinių vertybių demonstravimą kasdienėse situacijose. Etinė elgsena apima ne tik skaidrumą priimant sprendimus, bet ir lyderio gebėjimą parodyti asmeninį pavyzdį, kuris atitinka organizacijos vertybes.
- **Intelektiniu skatinimu** vadinama kai darbuotojai skatinami kūrybiškai mąstyti ir analizuoti, siekiant naujoviškų sprendimų. Transformaciniai lyderiai, skatindami kūrybinį mąstymą ir naujovių paiešką padeda darbuotojams įsitraukti kognityviniu lygmeniu (Dong, 2024). Tai reiškia, kad darbuotojai aktyviai dalyvauja sprendimų priėmime, analizuoja problemas ir ieško inovatyvių sprendimų.
- **Įkvepianti motyvacija** nurodo, kad lyderis kuria bendrą viziją, kuri motyvuoja darbuotojus įsitraukti į organizacijos veiklą. Lee ir Ding (2020) pabrėžia, kad lyderiai, nustatydami aiškius tikslus ir įkvepiančią viziją, motyvuoja darbuotojus jaustis

reikšmingais ir svarbiais organizacijos veikloje. Tokiu būdu darbuotojai įsitraukia ne tik į kasdienės užduotis, bet ir į strateginius organizacijos tikslus.

- **Individualus dėmesys** išskiriamas kai lyderis prisitaiko prie individualių darbuotojų poreikių, siekdamas stiprinti jų įsitraukimą, akcentuojant asmeninį dėmesį bei individualų tobulėjimą. Transformaciniai lyderiai, pasak Eitan ir Gazit (2024), orientuojasi į individualių darbuotojų poreikių tenkinimą. Jie skatina empatiją, personalizuotą grįžtamąjį ryšį bei ugdymą, kas leidžia darbuotojams jaustis vertinamiems ir emociniu požiūriu susijusiems su organizacija. Šis emocinis įsitraukimas padeda užtikrinti, kad darbuotojai būtų labiau motyvuoti ir pasiruošę prisidėti prie organizacijos tikslų.

Toks vadovavimas skatina pasitikėjimą tarp darbuotojų ir motyvuoja juos siekti ambicingesnių tikslų, didina darbuotojų įsitraukimą bei stiprina jų lojalumą (Saif ir kt., 2024).

Transformacinis vadovavimas apibrėžiamas kaip specifinė vadovų elgsena, orientuota į darbuotojų aukštesnių poreikių tenkinimą (Lee ir Ding, 2020). Šio vadovavimo efektyvumas glaudžiai susijęs su lyderio asmeninėmis savybėmis bei įsitikinimais, kurie skatina kūrybiškumą ir inovatyvų požiūrį organizacijose. Transformaciniai lyderiai motyvuoja darbuotojus peržengti įprastų normų ribas, skatindami juos nuolat ieškoti naujų galimybių ir sprendimų dinamiškoje bei sparčiai kintančioje aplinkoje (Dong, 2024).

1 lentelė.

Transformacinės lyderystės apibrėžimai

Autorius	Metai	Transformacinės lyderystės apibrėžimas
Lee ir Ding	2020	Transformacinė lyderystė apibrėžiama kaip specifinė vadovų elgsena, siekianti tenkinti aukštesnius pavaldinių poreikius, skatinant kūrybiškumą ir inovatyvų požiūrį.
Eitan ir Gazit	2024	Transformacinė lyderystė grindžiama idealizuota įtaka, intelektiniu skatinimu, įkvepiančia motyvacija ir individualizuotu dėmesiu.
Dong	2024	Transformaciniai lyderiai motyvuoja darbuotojus mesti iššūkius nusistovėjusioms normoms, skatindami juos ieškoti naujų galimybių dinamiškoje aplinkoje.
Saif, Amelia, Goh, Rubin, Shaheen ir Murtaza	2024	Transformacinė lyderystė skatina pasitikėjimą tarp darbuotojų, didina jų įsitraukimą ir stiprina lojalumą organizacijai.

1 lentelės tęsinys.

Berisha, Govori ir Sejdija	2024	Transformacinė lyderystė grindžiama įkvepiančia motyvacija, intelektiniu skatinimu, individualizuotu dėmesiu ir idealizuota įtaka, kurie kartu stiprina darbuotojų motyvaciją.
----------------------------	------	--

Šaltinis: parengta autorės.

Transformacinės lyderystės reikšmė šiuolaikinėje rinkoje neatsiejama nuo nuolatinio aplinkos dinamiškumo, globalizacijos poveikio, technologinių inovacijų ir augančios konkurencijos. Organizacijoms kyla poreikis ne tik greitai prisitaikyti prie šių pokyčių, bet ir juos inicijuoti patiems, siekiant išlaikyti ilgalaikį konkurencingumą rinkoje. Kaip pažymi Dong (2024), transformacinė lyderystė suteikia strateginio lankstumo ir kūrybiškumo, reikalingų ne tik reaguojant į rinkos pokyčius, bet ir išnaudojant naujas, šiuolaikines galimybes. Šio stiliaus vadovai formuoja aiškią organizacijos viziją, suburia darbuotojus bendrai veiklai bei skatina motyvaciją, o tai yra vieni iš pagrindinių konkurencingo verslo komponentų.

Tyrimai rodo, kad transformacinė lyderystė daro tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui ir organizacinam įsipareigojimui. Lee ir Ding (2020) teigia, jog šis vadovavimo stilius ne tik padeda darbuotojams įsitraukti į kasdienes veiklas, bet ir skatina jų lojalumą organizacijos vertybėms bei tikslams. Şahin ir Bilir (2024) pabrėžia, kad transformaciniai lyderiai stiprina mokymosi kultūrą, skatina komandinį tikslų siekimą ir užtikrina nuolatinį darbuotojų motyvacijos palaikymą. Šios savybės ypač aktualios skaitmeninėje eroje, kur darbuotojų įsitraukimas tampa esminiu veiksnium, padedančiu organizacijoms pasiekti aukštus veiklos rezultatus. Eitan ir Gazit (2024) akcentuoja, kad transformacinė lyderystė taip pat leidžia efektyviai valdyti virtualias komandas bei stiprina darbuotojų ryšį su organizacija net ir esant fizinei atskirčiai.

Apibendrinant, transformacinė lyderystė – tai modernus vadovavimo būdas, kuriame lyderiai įkvepia savo komandą siekti daugiau nei įprasta. Jie skatina kūrybiškumą, stiprina darbuotojų pasitikėjimą savimi bei organizacija, skatina sukurti emocinį ryšį tarp žmonių ir jų darbo. Svarbiausi transformacinės lyderystės elementai, įkvepianti motyvacija, intelektinis skatinimas, asmeninis dėmesys ir autoriteto pavyzdys, padeda darbuotojams jaustis vertinamiems ir motyvuotiems. Tyrimai rodo, kad toks vadovavimo stilius didina darbuotojų įsitraukimą, lojalumą ir gebėjimą prisitaikyti prie šiuolaikinės, greitai besikeičiančios aplinkos. Šiandien, kai konkurencija ir pokyčiai yra verslo kasdienybė, transformaciniai lyderiai tampa svarbia

organizacijų sėkmės dalimi, nes jų gebėjimas įkvėpti ir telkti komandą leidžia įveikti net didžiausius iššūkius.

1.2. Transakcinio lyderystės stiliaus teoriniai aspektai

Transakcinis lyderystės stilius, taip pat žinomas kaip mainų lyderystė, yra vienas iš pagrindinių vadovavimo modelių, kuris remiasi aiškiais mainais tarp lyderio ir pavaldinių (Berisha, Govori ir Sejdića, 2024). Šis stilius akcentuoja atlygio ir nuobaudų sistemą, kurioje darbuotojų pastangos yra keičiamos į konkretų skatinimą arba bausmę, atsižvelgiant į jų darbo rezultatus.

Jangsiriwattana (2019), Maundu ir kt. (2020), Ali ir kt. (2024), Sulamuthu ir Yusof (2018) nagrinėdami transakcinį lyderystės stilių remiasi mokslininkais Bass ir Riggio, kurie akcentuoja kelis pagrindinius transakcinės lyderystės komponentus:

1. **Sąlyginis atlygis** (angl. *Contingent reward*) yra pirmasis transakcinio lyderiavimo veiksnys, kuris apima mainų procesą tarp vadovų ir pasekėjų (darbuotojų). Šiame procese pasekėjų pastangos keičiamos į iš anksto numatytus atlygius. Pagrindinis transakcinio lyderio tikslas – užtikrinti organizacijos uždavinių įgyvendinimą. Siekdamas šio tikslo, lyderis siūlo įvairius apdovanojimus, tokius kaip finansiniai paskatinimai ar pripažinimas, kurie padidina pasekėjų našumą ir motyvaciją. Sekėjai atlygius gauna už aiškiai nustatytą tikslų pasiekimą, o vadovas užtikrina, kad susitarimai būtų vykdomi.
2. **Valdymas pagal išimtį** (angl. *Management-by-exception*) yra transakcinės lyderystės metodas, kuris grindžiamas korekcine kritika, neigiamais atsiliepimais ir neigiamu pastiprinimu. Šis metodas gali būti taikomas dviem būdais – aktyviai ir pasyviai:
 - Aktyvi valdymo pagal išimtį forma reiškia, kad lyderis atidžiai stebi sekėjų veiklą, ieško klaidų ar taisyklių pažeidimų ir iš karto imasi koreguojamųjų veiksmų. Lyderis nuolat seka veiklos rezultatus, kad užtikrintų, jog standartai būtų pasiekti.
 - Pasyvioji valdymo forma skiriasi tuo, kad lyderis įsikiša tik tada, kai kyla problemų ar klaidos tampa akivaizdžios. Šiuo atveju veiksmai atliekami tik tada, kai nepasiekiami nustatyti standartai arba situacija reikalauja taisomųjų veiksmų.

Transakciniai lyderiai dažniausiai suteikia darbuotojams mažai arba visiškai nesuteikia galimybių dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Siekdami pagerinti darbuotojų veiklą jie

naudoja kompensavimo mechanizmus, tokius kaip apdovanojimai už aukštus rezultatus ar papeikimai už prastus pasiekimus.

Palyginimui, transakcinė lyderystė labiau orientuota į trumpalaikių tikslų siekimą, naudojant atlygius ir bausmes kaip pagrindinius motyvacijos įrankius. Šio tipo lyderiai dažniausiai reaguoja į problemas tik tada, kai jos kyla. Tuo tarpu transformacinė lyderystė pasižymi siekiu įkvėpti ilgalaikius pokyčius, sutelkiant dėmesį į didesnę viziją ir strateginius tikslus. Šio stiliaus lyderiai motyvuoja sekėjus per savo charizmą ir entuziazmą, o jų veikla yra proaktyvi – jie ne tik sprendžia problemas, bet ir stengiasi inicijuoti naujoves bei įkvėpti kitus augti.

1 paveikslas.

Transakcinės ir transformacinės lyderystės palyginimas

 Transakciniai lyderiai	 Transformaciniai lyderiai
▶ Dėmesys tikslams. ▶ Motyvacijai naudojasi apdovanojimais ir bausmėmis. ▶ Yra reaktyvaus pobūdžio.	▶ Dėmesys vizijai. ▶ Motyvacijai naudoja charizmą ir entuziazmą. ▶ Yra proaktyvaus pobūdžio.

Šaltinis: parengta autorės, remiantis Jangsiriwattana (2019), Maundu ir kt. (2020), Ali ir kt. (2024), Sulamuthu ir Yusof (2018).

Nors transakcinė lyderystė riboja darbuotojų kūrybiškumą ir individualių įgūdžių plėtrą, o tai gali neigiamai paveikti tiek asmeninius, tiek organizacinius rezultatus, tyrimai taip pat atskleidė teigiamą šio metodo poveikį. Transakcinė lyderystė yra efektyvi skatinant tokias darbuotojų elgesio pasekmes kaip organizacinio pilietiškumo elgesys, norą likti organizacijoje, įsipareigojimą bei įsitraukimą (Ali ir kt., 2024).

Taigi, transakcinė lyderystė yra pagrįsta aiškiais mainais tarp lyderių ir darbuotojų: už pastangas darbuotojai gauna atlygį, o už neatitikimus ir/ar klaidas gali būti taikomos nuobaudos. Šis vadovavimo būdas orientuojasi į trumpalaikius tikslus ir veiklos kontrolę. Nors toks stilius ne itin skatina kūrybiškumą ar darbuotojų asmeninį augimą, jis yra veiksmingas siekiant užtikrinti, kad kasdienės užduotys būtų atliktos laiku ir tiksliai. Transakcinė lyderystė gali motyvuoti

darbuotojus būti įsitraukusiems, įsipareigojusiems ir netgi kurti stipresnį ryšį su organizacija. Vis dėl to, palyginus su transformacine lyderyste, transakcinis stilius labiau reaguoja į problemas, užuot ieškojęs naujų idėjų ar ilgalaikių sprendimų. Tai veikiau „čia ir dabar“ vadovavimo būdas, kuris padeda pasiekti greitus rezultatus, bet gali stokoti įkvėpimo ir strateginio mąstymo.

1.3. Darbuotojų įsitraukimo svarba organizacijai

Verslo lyderiai, koučeriai ir darbo psichologai vis dažniau akcentuoja darbuotojų įsitraukimo svarbą, jis laikomas esminiu veiksniu, prisidedančiu prie organizacijos produktyvumo ir ilgalaikės sėkmės užtikrinimo.

Darbuotojų įsitraukimas tai daugiaplanė sąvoka, apimanti darbo, personalo ir darbuotojų įsitraukimo dimensijas. Ji padeda analizuoti darbuotojų savybes, jų gerovės lygį darbo aplinkoje bei identifikuoti veiksnius, kurie daro įtaką organizacijos veiklos rezultatams (Milhem ir kt., 2019; Saks, 2006). Pasak Schaufeli ir Bakker (2004), darbuotojų įsitraukimas apima tiek fizinį, tiek kognityvinį ir emocinį darbuotojų įsitraukimą į darbą. Šį konceptą galima suskaidyti į tris pagrindinius komponentus (Jangsiriwattana, 2019; Ali ir kt., 2024):

- Energija (angl. *vigor*) – aukštas energijos lygis atliekant darbą. Apibūdina, kiek darbuotojas yra pasiryžęs skirti savo laiką, energiją ir pastangas.
- Atsidavimas (angl. *dedication*) – stiprus įsitraukimas į savo darbą. Parodo, kiek darbuotojas yra susitelkęs vykdydamas užduotis.
- Pasinėrimas (angl. *absorption*) – susitelkimas ir pasitenkinimas atliekant darbą. Atspindi darbuotojo entuziazmo lygį, susijusį su jo atliekamu vaidmeniu.

Darbuotojų įsitraukimas yra esminis veiksnys, padedantis organizacijoms įveikti šiuolaikinius iššūkius, susijusius su globalia konkurencija, sparčiu technologijų vystymusi ir didėjančiu kompetentingos darbo jėgos poreikiu (Muda ir kt., 2019). Įsitraukimas ne tik gerina darbuotojų veiklos rezultatus ir mažina jų kaitą, o ir atitinkamai prisideda prie organizacijų strategijų įgyvendinimo, užtikrinant aukštą našumo lygį bei geresnius verslo rezultatus (Maundu ir kt., 2020.).

Pasak Maundu ir kt. (2020), darbuotojų įsitraukimą galima skirstyti į tris lygmenis: **įsitraukusius**, kurie deda papildomas pastangas, **neįsitraukusius**, kurie apsiriboja tik būtiniausiomis užduotimis; ir **atsiribojusius**, kurie, nors fiziškai dar yra organizacijoje, mintimis jau yra pasitraukę.

2 lentelė.

Darbuotojų įsitraukimo lygiai

Įsitraukęs	• darbuotojai, dedantys papildomas pastangas.
Neįsitraukęs	• kurie apsiriboja tik būtiniausiomis užduotimis.
Atsiribojęs	• darbuotojai, kurie, nors fiziškai vis dar yra organizacijoje, mintimis jau yra pasitraukę.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Maundu ir kt. (2020).

Toks darbuotojų skirstymas padeda geriau suprasti jų elgseną ir siekti geresnių veiklos rezultatų. Muda ir kt. (2019) taip pat pažymi, kad šiuolaikiniai lyderiai susiduria su dideliais iššūkiais, kuriems spręsti būtina sutelkti dėmesį į darbuotojų įsitraukimo ugdymą kaip priemonę, padedančią organizacijoms prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir užtikrinti ilgalaikę sėkmę. Tokiu būdu darbuotojų įsitraukimas tampa ne tik svarbia priemone gerinti veiklos efektyvumą, bet ir strateginiu sprendimu, leidžiančiu organizacijoms išlikti konkurencingoms sparčiai besikeičiančiame pasaulyje.

Maundu ir kt. (2020) savo tyrime remiasi ankstesniais moksliniais tyrimais, kurie atskleidžia, jog darbuotojų įsitraukimo stoka yra pasaulinio masto problema. Tyrimų duomenimis, vidutiniškai tik 13 proc. darbuotojų pasaulyje yra įsitraukę į darbą, o likusieji demonstruoja atsiribojimą. Šie duomenys pabrėžia, kaip svarbu organizacijoms nuolat analizuoti darbuotojų įsitraukimo lygį bei siekti jį aktyviai didinti. Todėl reguliarius įsitraukimo lygio vertinimas ir tinkamų priemonių įgyvendinimas yra būtinas žingsnis siekiant išlaikyti aukštą darbuotojų motyvaciją ir organizacijos sėkmę.

3 lentelė.

Įsitraukimo statistika

Šalis	Įsitraukę (%)	Neįsitraukę (%)	Atsiriboję (%)
Jungtinė Karalystė	17	63	20
JAV	26	54	20
Globaliai	13	57	30

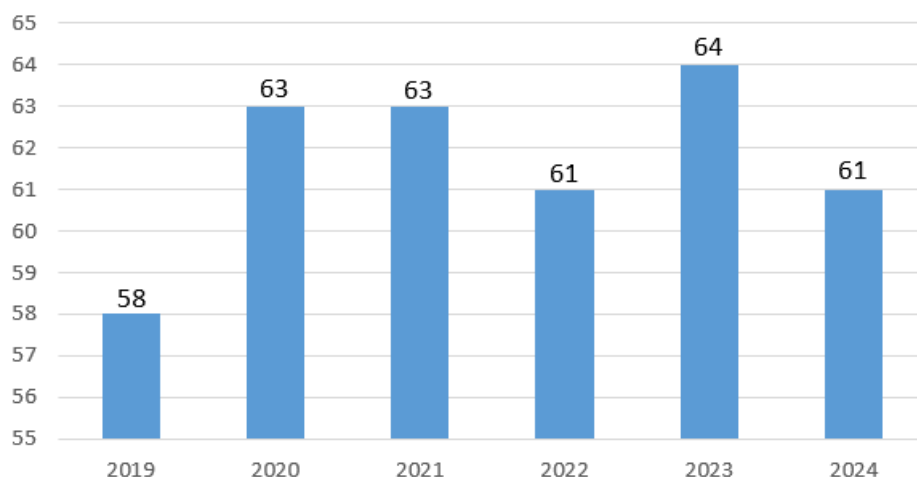
Šaltinis: parengta autorės, remiantis Maundu ir kt. (2020).

Šie rezultatai išryškina pasaulinę darbuotojų įsitraukimo stoką, kuri išlieka viena aktualiausių problemų įvairių tipų organizacijose. Duomenys rodo, kad daugiau nei pusė darbuotojų (57 proc.) yra neįsitraukę – jie apsiriboja minimalių užduočių atlikimu, nesistengdami viršyti keliamų lūkesčių ar prisidėti prie ambicingesnių organizacijos tikslų. Toks elgesys gali būti susijęs su nepakankamu darbuotojų įsitraukimo skatinimu ar netinkama darbo aplinka. Dar 30 proc. darbuotojų yra atsiriboję, tai reiškia, kad jie, nors ir fiziškai išlieka organizacijoje, emociškai ir įsitraukimo prasme jau yra „pasitraukę“. Ši darbuotojų grupė yra ypač probleminė, nes atsiribojimas ne tik mažina jų produktyvumą, bet ir daro neigiamą įtaką bendram organizacijos klimatui, skatindamas nepasitenkinimą tarp kitų darbuotojų.

Įdomu pastebėti, kad Lietuvoje darbuotojų įsitraukimo rodikliai skiriasi nuo pasaulinės statistikos. Įmonė „Addelse“, teikianti personalo valdymo konsultacijas, įrankius ir paslaugas organizacijoms, nuo 2007 metų vykdo darbuotojų įsitraukimo tyrimus. 2023 metais ši įmonė atliko tyrimą „Darbuotojų įsitraukimo tendencijos Lietuvoje“ kuriame buvo analizuojamos ir lyginamos dvi pagrindinės sritys: darbuotojų įsitraukimas į darbą ir atlygio vaidmuo didinant darbuotojų įsitraukimą (Addelse, 2023; 2025). Tyrimo rezultatai taip pat buvo lyginami su 2022 metų duomenimis, siekiant atskleisti esamus pokyčius ir įžvelgti ilgalaikes tendencijas. Apklausoje dalyvavo virš 10 tūkst. darbuotojų (darbininkų, ofiso darbuotojų, skirtingo lygio vadovų) iš įvairių veiklos sektorių (gamyba, paslaugos, prekyba, IT, teisė, transportas ir kt.). 2024 metais tyrimas buvo kartojamas, bei lyginama įsitraukimo Lietuvoje dinamika.

2 paveikslas.

Darbuotojų įsitraukimo į darbą dinamika Lietuvoje



Šaltinis: Darbuotojų įsitraukimo tendencijos Lietuvoje www.addelse.com

Per pastaruosius penkerius metus užfiksuotas 6 procentinių punktų augimas leidžia manyti, kad organizacijos ėmėsi veiksmingų priemonių darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui skatinti. 2023 metų įsitraukimo rodiklis pasiekė aukščiausią tašką per analizuojamą laikotarpį – 64 proc. Šis rezultatas rodo, kad organizacijos aktyviai diegia priemones, skirtas stiprinti darbuotojų įsitraukimą. 2024 metų darbuotojų įsitraukimo procentas Lietuvoje nukrito ir grįžo į 2022 metų lygį, siekiantį 61 proc. Rezultatai rodo, kad Lietuva tiesiogiai atspindi globalias tendencijas: pirmųjų pandemijos metų nuosmukį, dalinį atsigavimą ir nedidelį stabilizacijos etapą. Tyrimų autoriai pažymi, kad tokius svyravimus gali lemti didėjantis darbuotojų emocinis nuovargis, darbo neapibrėžtumas bei augantys lūkesčiai organizacijoms. Ir nors įsitraukimo lygis Lietuvoje išlieka santykinai pastovus, jis vis dar nepasiekia aukšto lygio, todėl organizacijoms svarbu kryptingai investuoti į įsitraukimą skatinančias priemones, užtikrinant darbo aplinką, kuri palaiko darbuotojų motyvaciją, įsipareigojimą ir ilgalaikį ryšį su organizacija.

Darbuotojų įsitraukimas yra vienas svarbiausių organizacijos sėkmės raktų. Kai darbuotojai jaučiasi energingi, atsidadę ir pilnai įsitraukę į savo darbą, jie ne tik siekia geresnių rezultatų, bet ir prisideda prie teigiamo organizacijos klimato kūrimo. Įsitraukimas padeda užtikrinti ne tik aukštesnį efektyvumo lygį, bet ir mažina darbuotojų kaitą – tai svarbu kiekvienai įmonei, siekiančiai stabilumo ir ilgalaikių tikslų. Tačiau pasauliniai tyrimai rodo, kad daugelis darbuotojų jaučiasi neįsitraukę arba net atsiriboję nuo savo darbo. Įdomu tai, kad Lietuvoje pastaraisiais metais pastebimas įsitraukimo augimas, kas rodo, kad tinkamai pritaikytos priemonės

gali duoti puikių rezultatų. Darbuotojų įsitraukimas nėra tik geras verslo rodiklis, tai ir būdas sukurti motyvuotą bei lojalią komandą, kuri prisideda prie organizacijos ilgalaikės sėkmės.

1.4. Organizacinio įsipareigojimo svarba

Darbuotojo įsitraukimas ir įsipareigojimas darbui ar organizacijai yra susijusios, tačiau skirtingos sąvokos, apibūdinančios darbuotojo santykį su darbu bei organizacija. Šie skirtumai išryškėja analizuojant emocinius, elgesio ir ilgalaikės motyvacijos aspektus. Įsitraukimas paprastai apibūdinamas kaip trumpalaikė ir momentinė darbuotojo būseną, o įsipareigojimas siejamas su ilgalaikiu emociniu prisirišimu prie darbo vietos ar organizacijos. Tyrimai rodo, kad egzistuoja stipri koreliacija tarp darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio įsipareigojimo, ypač tada, kai vadovai geba įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus prioretizuoti organizacijos tikslus aukščiau asmeninių interesų (Sariono ir Sugiono, 2024).

Organizacinis įsipareigojimas paprastai suprantamas kaip psichologinis ir emocinis darbuotojo prisirišimas prie organizacijos, kuris daro įtaką jo sprendimui likti jos nariu. Šis reiškinys apima ne tik darbuotojo asmenines vertybes, bet ir jo santykį su organizacijos tikslais bei kultūra. Sariono ir Sugiono (2024), Rajakumar ir kt. (2024), Budiono ir kt. (2024), Farooq Bhamani Ali ir kt. (2024), Gavya ir Subashini (2024), Ridwan ir kt. (2020), Allen J. Natalie ir Meyer P. John (1990) pabrėžia, kad organizacinis įsipareigojimas nėra vienalytis, o susideda iš kelių dimensijų, kurios kartu formuoja darbuotojo požiūrį į savo vaidmenį organizacijoje. Šie autoriai išskiria ir detaliai aprašo tris pagrindinius organizacinio įsipareigojimo elementus, kurių analizė leidžia geriau suprasti darbuotojų elgesį organizacijoje bei jų motyvacijos dinamiką.

3 paveikslas.

Organizacinio įsipareigojimo dimensijos



Šaltinis: parengta autorės, remiantis Sariono ir Sugiono (2024), Rajakumar ir kt. (2024), Budiono ir kt. (2024), Farooq Bhamani Ali ir kt. (2024), Gavya ir Subashini (2024), Ridwan ir kt. (2020).

Emocinis įsipareigojimas apibūdinamas kaip darbuotojo emocinis ryšys su organizacija, vertybių suderinamumas su jos tikslais ir aktyvus dalyvavimas organizacijos veikloje. Šis ryšys skatina darbuotoją likti organizacijoje ir prisidėti prie jos tikslų įgyvendinimo. Darbuotojai, pasižymintys aukštu emociniu įsipareigojimu, paprastai atsakingai atlieka savo pareigas ir užtikrina paskirtų užduočių savalaikį įvykdymą.

Tęstinis įsipareigojimas siejamas su darbuotojo suvokiamomis išlaidomis ir sąnaudomis, kurios atsirastų palikus organizaciją, taip pat su nauda, gaunama tęsiant darbą joje. Darbuotojai, kurie investuoja laiką ir pastangas į specifinių organizacijai ar darbui būdingų įgūdžių ugdymą, dažniau pasižymi didesniu tęstiniu įsipareigojimu. Be to, ribotos užimtumo galimybės darbo rinkoje gali prisidėti prie šio įsipareigojimo stiprinimo ir motyvuoti darbuotojus likti dabartinėje organizacijoje.

Kita organizacinio įsipareigojimo dimensija, **normatyvinis įsipareigojimas**, apibūdinamas kaip darbuotojo suvokiama moralinė atsakomybė ir pareiga išlikti organizacijos dalimi. Šis įsipareigojimas dažnai formuojasi įdarbinimo ir adaptacijos procese, kai organizacija akcentuoja lojalumo svarbą ir siekia sustiprinti darbuotojų įsipareigojimo jausmą. Darbuotojai, jaučiantys pasitenkinimą organizacijos darbo aplinka ir sėkmingai įsiliejantys į jos kultūrinį kontekstą, dažniau demonstruoja normatyvinį įsipareigojimą, taip dar labiau sustiprindami savo santykį su organizacija.

Tuo tarpu Poluan ir kt. (2024) pabrėžia organizacijos vaidmens svarbą, teigdami, kad organizacinis įsipareigojimas yra dviejų dedamųjų – darbuotojo ir organizacijos – tarpusavio santykiai, grindžiami sinergija, kai abi šalys siekia bendrų tikslų ir orientuojasi į ilgalaikę sėkmę. Organizacinis įsipareigojimas taip pat atspindi darbuotojų lojalumą organizacijai ir jų rūpestį jos sėkme bei plėtra. Toks įsipareigojimas formuojasi, kai darbuotojas ir organizacija turi abipusį interesą išlaikyti darbo santykius ir stiprinti bendradarbiavimą.

Įdomu ir tai, kad Almaududi Ausat ir kt., (2022) organizacinį įsipareigojimą apibūdina kaip priemonę matuoti darbuotojo įsitraukimo lygį – tai, kiek darbuotojas yra įsitraukęs į organizacijos veiklą ir nori likti jos dalimi. Tai neapsiriboja vien tik oficialiu narystės statusu, bet apima ir gilesnius jausmus, tokius kaip lojalumas organizacijai. Įsipareigoję darbuotojai jaučia atsakomybę už organizacijos sėkmę ir yra pasirengę dėti maksimalias pastangas, kad prisidėtų prie jos tikslų įgyvendinimo.

Aptarus organizacinio įsipareigojimo esmę ir jo dimensijas, galima teigti, kad darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra svarbus veiksnys, lemiantis organizacijos veiklos efektyvumą, darbuotojų lojalumą ir jų motyvaciją siekti organizacijos tikslų (Sariono ir Sugiono, 2024.). Emocinis, tėstinis ir normatyvinis įsipareigojimas atskleidžia skirtingus darbuotojų santykio su organizacija aspektus, tačiau visi jie prisideda prie organizacijos stabilumo ir sėkmės. Šių dimensijų analizė padeda geriau suprasti, kokios sąlygos skatina darbuotojų įsipareigojimą ir kaip organizacijos gali jį stiprinti, pavyzdžiui, investuodamos į darbuotojų profesinį tobulėjimą, užtikrindamos palankų darbo klimatą ir skatindamos lojalumo kultūrą. Tokiu būdu organizacijos gali ne tik sumažinti darbuotojų kaitą, bet ir pagerinti jų darbo kokybę bei įsitraukimą.

1.5. Transformacinės ir transakcinės lyderystės ryšys su darbuotojų įsitraukimu ir įsipareigojimu: tyrimų analizė

Lyderystės svarba darbuotojų įsitraukimui yra pabrėžiama daugybėje mokslinių tyrimų. Transformacinės ir transakcinės lyderystės tyrimai tapo itin populiariūs nuo 1980-ųjų, o trečdalis lyderystės tyrimų buvo skirti būtent šioms kryptims (Jangsiriwattana, 2019). Nors transformacinė lyderystė dažniau tyrinėjama dėl savo dėmesio vidinei motyvacijai ir darbuotojų ugdymui, transakcinė lyderystė, kuri orientuota į mainų procesus tarp vadovų ir darbuotojų, taip pat rodo reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui. Tyrimai pabrėžia, kad šių dviejų stilių sąveika gali būti raktas į efektyvų darbuotojų įtraukimo ir organizacinio įsipareigojimo valdymą, tačiau šioje srityje vis dar pastebimos tyrimų spragos.

Lyderystės įtaka darbuotojų įsitraukimui buvo patvirtinta daugybės tyrimų rezultatais. Maundu ir kt. (2020) remiasi kitų tyrėjų 2016 metais atlikto tyrimo rezultatais, kurie parodė reikšmingą transakcinės lyderystės stiliaus sąsają su darbuotojų įsitraukimu. Be to, tyrimas atskleidė, kad tiek transformacinė, tiek transakcinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, tačiau transakcinė lyderystė daro stipresnį teigiamą poveikį. Panašūs rezultatai gauti 2014 metais, kai buvo patvirtinta, kad transakcinė lyderystė reikšmingai susijusi su darbuotojų įsitraukimu. Šie tyrimai parodė, kad transakcinė lyderystė, nors ir rečiau tyrinėjama nei transformacinė, yra itin svarbi darbuotojų motyvacijai ir produktyvumui didinti.

Pasauliniai tyrimai atskleidžia rimtas problemas, susijusias su darbuotojų įsitraukimu ir vadovų kompetencijomis. Pavyzdžiui, Milhem ir kt. (2019), apklausė 717 žmoniškųjų išteklių specialistų ir nustatė, kad vos 39% organizacijų vadovų skiria strateginį dėmesį darbuotojų įsitraukimui. Dar blogiau: tik 28% respondentų mano, kad jų vadovai yra pakankamai kompetentingi ir sugeba motyvuoti darbuotojus bei kurti įsitraukusias komandas. Milhem ir kt. (2019), pažymi, kad šios tendencijos atskleidžia, jog būtina stiprinti vadovavimo gebėjimus organizacijose. Remdamiesi „Global Employee Engagement Index“ (2018) tyrimu, kurį atliko Effectory International, autoriai pateikia duomenis, gautus iš daugiau nei 18 000 respondentų iš 56 šalių. Tyrimo rezultatai rodo, kad pasaulinis darbuotojų įsitraukimo lygis išlieka itin žemas, nesiekia net 30%, o per ketverius metus šis rodiklis padidėjo vos 4%. Tai atskleidžia, jog daugelis organizacijų negeba efektyviai išnaudoti darbuotojų potencialo, taip prarasdamos tiek išteklius, tiek galimybes augti ir tobulėti.

Apibendrinant, šie tyrimai išryškina, kad vadovavimo stiliai, ypač transformacinė lyderystė, yra itin svarbūs kuriant aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį. Vis dėlto daugelis organizacijų susiduria su iššūkiais, nes nesugeba tinkamai prioritetizuoti įsitraukimo skatinimo arba nesuteikia vadovams reikiamų įrankių bei žinių šiai sričiai plėtoti. Šios problemos atskleidžia būtinybę tobulinti vadovavimo kompetencijas ir integruoti įsitraukimą skatinančias strategijas į organizacijų valdymo praktiką.

Įdomu pažvelgti ir į Lietuvos rinką per lyderystės prizmę. Lietuvoje lyderystės tyrimai išlieka fragmentuoti ir dažniausiai remiasi Vakarų šalių teorijomis, kurios nebūtinai atspindi specifinį Lietuvos organizacijų ir kultūrinį kontekstą (Nissinen ir kt., 2022). Tai signalizuoja, kad vietinės ypatybės dar nėra pakankamai išanalizuotos, o egzistuojantys lyderystės modeliai ne visuomet optimaliai atitinka šalies organizacijų poreikius. Todėl būtina giliau tirti lyderystės specifiką Lietuvoje, siekiant geriau suprasti vietinius organizacijų poreikius ir sukurti labiau pritaikytus lyderystės modelius.

Transformacinė ir transakcinė lyderystė turi didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui ir jų ryšiui su organizacija. Transformacinė lyderystė išsiskiria gebėjimu įkvėpti ir skatinti ilgalaikius pokyčius, ugdant darbuotojus ir stiprinant jų motyvaciją. Tuo tarpu transakcinė lyderystė, su aiškiai apibrėžtais mainais tarp vadovo ir darbuotojo, padeda greičiau pasiekti konkrečius tikslus. Abi šios lyderystės formos, tinkamai taikomos, gali reikšmingai pagerinti darbuotojų motyvaciją, produktyvumą ir lojalumą. Vis dėlto pasauliniai tyrimai rodo, kad daugelis organizacijų neišnaudoja viso darbuotojų potencialo – įsitraukimo rodikliai išlieka žemi, o vadovams dažnai trūksta gebėjimų, reikalingų kurti įsitraukusias komandas. Lietuvoje situacija dar sudėtingesnė, nes tyrimai šioje srityje dažnai remiasi užsienio šalių modeliais, kurie ne visada atspindi vietinį kontekstą. Tai pabrėžia poreikį giliau analizuoti Lietuvos organizacijų ypatybes ir kurti lyderystės sprendimus, geriausiai atitinkančius vietinius poreikius. Šie iššūkiai rodo, kad vadovų mokymai ir darbuotojų įsitraukimo skatinimas turėtų tapti prioritetu organizacijose, siekiant ne tik geresnių rezultatų, bet ir ilgalaikio konkurencingumo greitai besikeičiančioje darbo rinkoje.

2. TRANSFORMACINIO IR TRANSAKCINIO LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI TYRIMO METODIKA

2.1. Empirinio tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės

Tyrimo metu keliamas klausimas: kaip transformacinis ir transakcinis lyderystės stilius įtakoja darbuotojų įsitraukimą ir organizacinį įsipareigojimą?

Tyrimo tikslas: įvertinti transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtaką darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui. Tyrimas orientuotas į praktinę organizacijų vadybos problemą: kokie lyderystės modeliai skatina aktyvų ir lojalų darbuotojų elgesį darbdavio atžvilgiu.

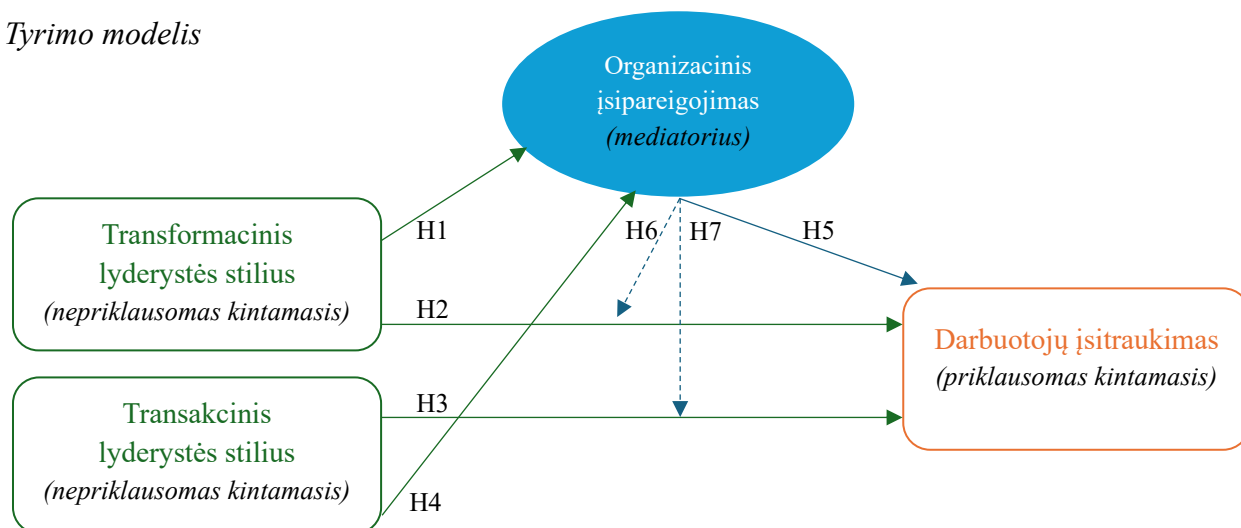
Tyrimui keliami uždaviniai:

1. Nustatyti transformacinio lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.
2. Nustatyti transformacinio lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.
3. Nustatyti transakcinio lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.
4. Identifikuoti transakcinio lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.
5. Identifikuoti organizacinio įsipareigojimo įtaką darbuotojų įsitraukimui.
6. Nustatyti kaip įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.
7. Nustatyti kaip įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Tyrimo modelio aprašymas. Tyrimui taikomas modelis pavaizduotas 4 paveiksle. Tyrimu siekiama iširti, kaip transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai daro poveikį darbuotojų įsitraukimui, įvertinant organizacinio įsipareigojimo tarpininkaujantį (mediatoriaus) vaidmenį.

4 paveikslas.

Tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Modelyje išskiriami **nepriklausomi, priklausomi ir tarpininkaujantys kintamieji**. Prie nepriklausomojo kintamojo priskiriami transformacinis (X) ir transakcinis (X) lyderystės stiliai. Priklausomas kintamasis – darbuotojų įsitraukimas (Y), organizacinis įsipareigojimas (M) šiame modelyje veikia kaip mediatorius. Tyrime daroma prielaida, jog transformacinė ir transakcinė lyderystė daro tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui, medijuojant organizaciniam įsipareigojimui. Tokiu būdu bus tiriamas tiesioginis ir netiesioginis ryšys tarp nagrinėjamų konstrukto. Modelis grindžiamas šiuolaikinėmis vadybos teorijomis ir leidžia atlikti empiriškai pagrįstą kiekybinę analizę, pasitelkiant patikrintus instrumentus: *MLQ*, *UWES* ir *OCQ* klausimynus. Tyrimo modelio pagrįstumą patvirtina ankstesni tyrimai, kuriuose nustatyta, kad transformacinė lyderystė skatina darbuotojų vidinę motyvaciją, įsitraukimą bei stiprina emocinį organizacinį įsipareigojimą. Transakcinė lyderystė, nors ir labiau orientuota į mainus ir formalias paskatas, taip pat gali turėti įtakos įsitraukimui, ypač per atlygio ir tikslų aiškumo mechanizmus.

Darbe keliamos tyrimo hipotezės

Manoma, kad transformacinis vadovavimas daro įtaką organizaciniam įsipareigojimui ir yra vienas iš pagrindinių padidėjusio organizacinio įsipareigojimo veiksniai. Daugelis ankstesnių tyrimų nustatė ryšį tarp transformacinio vadovavimo ir organizacinio įsipareigojimo (Almaududi Ausat ir kt., 2022). Remiantis aukščiau pateiktu paaiškinimu, formuojama pirmoji hipotezė:

H1 – Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad darbuotojų įsitraukimo klausimui skiriamas ypač didelis dėmesys. Daugelis tyrėjų pažymi, kad darbuotojų įsitraukimas yra labai svarbus veiksnys, galintis turėti reikšmingos įtakos tiek darbuotojų lojalumui, tiek organizacijos įvaizdžiui (Maundu ir kt., 2020). Šiuolaikinės organizacijos, veikiančios didėjančios pasaulinės konkurencijos ir sulėtėjusio augimo sąlygomis, darbuotojų įsitraukimą laiko viena pagrindinių sėkmės strategijų. Be to, dauguma ankstesnių tyrimų autorių sutaria dėl vieno svarbaus aspekto: darbuotojų įsitraukimas yra būtina ilgalaikio organizacijos gyvybingumo sąlyga. Kitaip tariant, organizacijos, kuriose darbuotojai yra nuolat įsitraukę, turi daugiau galimybių augti ir tobulėti (Sulamuthu ir Yusof, 2018). Atsižvelgiant į šiuos tyrimus, darbe analizuojami du dažniausiai taikomi lyderystės stiliai ir formuojamos šios hipotezės:

H2 – Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H3 – Transakcinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Transakcinis vadovavimas, grindžiamas mainų principu ir sąlyginių atlygo naudojimu, motyvuoja darbuotojus ir prisideda prie jų įsitraukimo didinimo. Tyrimai rodo, kad tokia lyderystės praktika skatina palankios darbo aplinkos kūrimą ir stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Muda ir kt., 2019). Nepaisant to, literatūroje vis dar trūksta išsamių įrodymų apie šio ryšio stiprumą. Todėl šiame tyrime transakcinio vadovavimo įtaka darbuotojų įsipareigojimui organizacijai bus patikrinama ketvirta hipoteze:

H4 – Transakcinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.

Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas, kuris reiškia jų emocinį ryšį su organizacija, yra glaudžiai susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Shuck ir kt. (2011) savo tyrime nustatė, kad organizacinis įsipareigojimas yra svarbus veiksnys, paaiškinantis darbuotojų įsitraukimą, nes jis sustiprina darbuotojų norą įdėti daugiau pastangų ir būti produktyviems. Remiantis šio tyrimu yra keliami penkta hipotezė:

H5 – Įsipareigojimas organizacijai daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Transformacinė lyderystė laikoma viena iš esminių organizacijų sėkmės priemonių, nes ji ugdo darbuotojų pasitikėjimą, skatina kūrybiškumą bei įkvepia siekti aukštų rezultatų (Ng, 2017). Breevaart ir kt. (2014) pabrėžia, kad transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų įsitraukimui

neapsiriboja vien tik tiesioginiu ryšiu, o dažnai gali pasireikšti per darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Atsižvelgiant į tai, tyrime formuojama šešta hipotezė:

H6 – Įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Transakcinė lyderystė dažnai yra siejama su trumpalaikių tikslų siekimu ir konkrečių užduočių atlikimu (Avolio ir kt., 1999a). Lowe ir kt. (1996) pabrėžia, kad organizacinis įsipareigojimas veikia kaip tarpininkaujantis veiksnys, nes jis padeda paaiškinti, kaip transakcinės lyderystės bruožai (užduočių aiškumas ar atlygis) gali paskatinti darbuotojus dar aktyviau dalyvauti organizacijos veikloje. Todėl įsipareigojimas organizacijai laikytinas svarbiu mediatoriniu mechanizmu, kuris paaiškina, kaip transakcinė lyderystė veikia darbuotojų įsitraukimą. Iš čia formuluojama septinta hipotezė:

H7 – Organizacijos įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

2.2. Tyrime matuojamų veiksnių ir konstrukto paaiškinimas

Siekiant įgyvendinti nustatytus uždavinius ir pasiekti tyrimo tikslą buvo sudaryti konstruktai leidžiantys įvertinti ryšį tarp nepriklausomų kintamųjų ir priklausomojo kintamojo medijuojant mediatoriui. Remiantis tyrimo modeliu sudaryta anketa kurios klausimyną sudaro 4-ios dalys, pabaigoje respondentai bus prašomi atsakyti į demografinius klausimus.

Pirmoje dalyje naudojamas *UWES-9* klausimynas. Tai trumpa, patikima (*Cronbach alfa* 0,85), 9 teiginių versija, skirta įvertinti darbuotojų įsitraukimą į darbą trimis dimensijomis: energija (angl. *vigor*), atsidavimu (angl. *dedication*) ir įsitraukimu (angl. *absorption*) (W. Schaufeli ir Bakker, 2004). Utrechto įsitraukimo į darbą skalė yra laisvai prieinama ir ją galima nemokamai naudotis nekomerciniais, moksliniais tikslais. Be to, adaptuota ir validuota *UWES-9* lietuvių kalba, laisvai prieinama autoriaus oficialiame el. puslapyje (Schaufeli, 2003). Skirtingai nei *MLQ* – šio klausimyno kiekvienas teiginys vertinamas 7 balų skalėje nuo 0 (niekada) iki 6 (visada).

4 lentelė.

UWES-9 klausimynas

1.	Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos
2.	Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus
3.	Aš esu kupinas entuziazmo
4.	Mano darbas mane įkvepia
5.	Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą
6.	Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai
7.	Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu
8.	Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą
9.	Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių

Šaltinis: <https://www.wilmarschaufeli.nl/tests/>

Antra dalis sudaryta pagal validuotą Multifaktorių lyderystės klausimyną (angl. *Multi-Factor Leadership Questionnaire*, toliau MLQ), kurį 1985 metais sudarė Avolio, Bass ir Jung (Avolio ir kt., 1999). Šis klausimynas pastaruosius du dešimtmečius yra vienas iš dažniausiai naudojamų instrumentų lyderystei organizacinės psichologijos srityje matuoti (Alonso ir kt., 2010; Bruce J. Avolio ir Bernard M. Bass, s.a.). Minėto konstrukto *Cronbach alfa* 0,85, kas patvirtina konstrukto patikimumą. Klausimynas padeda įvertinti įvairius lyderystės tipus, nuo pasyvios iki transformacinės. Jo pagalba yra nustatomi transformacinės lyderystės bruožai ir yra įsivertinama, kaip žmogus mato savo lyderystę ir kaip ją mato kiti. Remiantis teorinėje dalyje aprašytais transformacinės lyderystės pagrindiniais komponentais (įkvepiančia motyvacija, intelektualiniu skatinimu, individualizuotu dėmesiu ir idealizuota įtaka) klausimynas yra suskirstytas į subskales.

5 lentelė.

1 klausimyno dalis (transformacinis lyderystės stilius)

Transformacinė lyderystė	
Idealizuota įtaka (priskirta) <i>Cronbach alfa 0,91</i>	1. Mano vadovas (-ė) atsisako savo interesų dėl komandos gerovės
	2. Mano vadovo (-ės) elgesys skatina mane jį (ją) gerbti.
	3. Mano vadovas (-ė) įkvepia kitus didžiuotis bendradarbiavimu su juo (-ja).
	4. Mano vadovas (-ė) demonstruoja pasitikėjimą, galią ir pagarbą.
Idealizuota įtaka (elgesys) <i>Cronbach alfa 0,86</i>	5. Mano vadovas (-ė) atsižvelgia į priimamų sprendimų moralines bei etines pasekmes.
	6. Mano vadovas (-ė) pabrėžia bendrą organizacijos misiją ir vertybes.
	7. Mano vadovas (-ė) pabrėžia kaip svarbu suprasti atliekamos veiklos prasmę.
	8. Mano vadovas (-ė) kalba apie organizacijos vertybes.

5 lentelės tęsinys.

Įkvepianti motyvacija <i>Cronbach alfa 0,91</i>	9. Mano vadovas (-ė) kalba optimistiškai apie organizacijos ateitį.
	10. Mano vadovas (-ė) aiškiai suformuluoja patrauklią ateities viziją
	11. Mano vadovas (-ė) entuziastiškai kalba apie komandos tikslus
	12. Mano vadovas (-ė) išreiškia įsitikinimą, kad tikslai bus pasiekti
Intelektualinis skatinimas <i>Cronbach alfa 0,89</i>	13. Mano vadovas (-ė) skatina kritiškai peržiūrėti prielaidas.
	14. Mano vadovas (-ė) skatina mane apsvarstyti problemas iš įvairių pusių
	15. Mano vadovas (-ė) ieško skirtingų požiūrių, kai yra sprendžiamos iškilusios problemos.
	16. Mano vadovas (-ė) palaiko naujoviškus sprendimus.
Individualizuotas dėmesys <i>Cronbach alfa 0,86</i>	17. Mano vadovas (-ė) padeda darbuotojams ugdyti jų stipriąsias puses.
	18. Mano vadovas (-ė) mano, kad aš, kaip ir kiekviena kita asmenybė, turiu skirtingus poreikius, gebėjimus ir siekius
	19. Mano vadovas (-ė) skiria laiko darbuotojų mokymui ir ugdymui
	20. Mano vadovas (-ė) elgiasi su manimi kaip su asmenybe, o ne tik kaip su grupės nariu (-e)

Šaltinis: parengta autorės pagal MLQ klausimyną.

Transakcinės lyderystės stiliaus klausimyno teiginiai (*Cronbach alfa* svyruoja nuo 0,76 iki 80) atspindi požiūrį į atlygį, apdovanojimus, kurie suteikiami už atliktas užduotis ir lyderystę, pagrįstą aiškiais lūkesčiais, bei vadovavimą, kai darbuotojams suteikiama daugiau laisvės patiems spręsti užduočių paskirstymo klausimus. Šiam lyderystės stiliui įvertinti klausimyne pateikiami 8 teiginiai iš *MLQ* klausimyno:

6 lentelė.

1.1 klausimyno dalis (transakcinis lyderystės stilius)

Transakcinė lyderystė	
Sąlyginis atlygis <i>Cronbach alfa 0,80</i>	21. Vadovas aiškiai nurodo, ką galima tikėtis už gerus rezultatus.
	22. Vadovas suteikia pagalbą mainais už pastangas.
	23. Vadovas parodo pasitenkinimą, kai aš pateisinu lūkesčius
	24. Vadovas aptaria veiklos tikslų įgyvendinimo sąlygas su atsakingu darbuotoju
Valdymas pagal išimtis <i>Cronbach alfa 0,76</i>	25. Vadovas stebi klaidas ir nukrypimus.
	26. Vadovas greitai pastebi pažeidimus ar nukrypimus nuo standartų.
	27. Vadovas nukreipia mano dėmesį į prastus veiklos rezultatus
	28. Vadovas greitai reaguoja į problemas.

Šaltinis: parengta autorės pagal *MLQ* klausimyną.

Visi multifaktorių lyderystės klausimyno klausimai yra vertinami naudojant 5 balų *Likerto* skalę kur 0 - visiškai nesutinku, 1 – retai, 2 – kartais, 3 – dažnai, 4 – labai dažnai. Ši skalė yra naudojama įvairiose srityse, įskaitant psichologiją, švietimą, rinkodarą ir sveikatos priežiūrą. Tai leidžia tyrėjams standartizuotai rinkti duomenis apie žmonių požiūrius, nuomones ar elgesį (Joshi ir kt., 2015).

Trečioje dalyje naudojamas organizacinio įsipareigojimo klausimynas *OCQ*. Šis klausimynas sukurtas Mowday, Steers ir Porter (1979) skirtas matuoti afektinį įsipareigojimą ir yra vienas dažniausiai naudojamų matavimo instrumentų. (Kanning ir Hill, 2013). Konstrukto *Cronbach* alfa 0,9 patvirtina aukštą patikimumą. *OCQ* susideda iš 15 teiginių, iš kurių 6 yra neigiamo poliaus (faktorius). Keliuose tyrimuose siūloma naudoti dviejų faktorių struktūrą, tačiau Kanning ir Hill (2013), remiantis daugelio mokslininkų turimų rezultatų, įrodė, kad antrasis faktorius yra tik metodologinis artefaktas, todėl rekomenduojama laikytis vieno faktoriaus struktūros.

7 lentelė.

Organizacinio įsipareigojimo klausimynas.

1.	Esu pasirengęs įdėti daug daugiau pastangų, nei paprastai tikimasi, kad padėčiau šiai įmonei būti sėkmingai.
2.	Aš pasakoju apie šią organizaciją savo draugams kaip apie puikią vietą dirbti.
3.	Jaučiu labai mažai lojalumo šiai organizacijai. (-)
4.	Sutikčiau su bet koku darbo paskyrimu, kad tik galėčiau toliau dirbti šioje įmonėje.
5.	Pastebiu, kad mano vertybės ir įmonės vertybės yra labai panašios.
6.	Didžiuojuosi galėdamas kitiems pasakyti, kad esu šios įmonės dalis.
7.	Galiu lygiai taip pat dirbti kitoje įmonėje, jei tik darbo pobūdis būtų panašus. (-)
8.	Ši įmonė tikrai įkvepia mane pasiekti geriausių darbo rezultatų.
9.	Mažiausias pokytis mano dabartinėje situacijoje galėtų paskatinti mane palikti šią įmonę. (-)
10.	Esu be galo patenkintas, kad nusprendžiau dirbti šioje įmonėje, o ne kitose, kurias tuo metu svarščiau.
11.	Neatrodo, kad ilgalaikis buvimas šioje organizacijoje duotų daug naudos. (-)
12.	Dažnai man sunku sutikti su šios įmonės politika svarbiais su darbuotojais susijusiais klausimais. (-)
13.	Man tikrai rūpi šios įmonės likimas.
14.	Man tai yra geriausia įmonė, kurioje galėčiau dirbti.
15.	Sprendimas dirbti šioje organizacijoje buvo aiški mano klaida. (-)

Šaltinis: parengta autorės pagal *OCQ* klausimyną.

Ši klausimyno dalis taip pat bus vertinama naudojant 5 balų *Likerto* skalę kur 0 - visiškai nesutinku, 1 – retai, 2 – kartais, 3 – dažnai, 4 – labai dažnai.

Pasirinkti konstruktai yra validuoti ir įvertinti pagal tai, kiek plačiai yra naudojami naujausiuose moksliniuose tyimuose, taip pat vertinama kiekvieno *Cronbach alfa*. Iš viso susidaro 52 klausimai be demografinių klausimų.

2.3. Tyrimo imtis

Tyrimo dalyviai buvo atrinkti naudojant paprastosios netikimybinės imties apskaičiavimo formą. Vienas atrankos kriterijus: visi respondentai turi būti dirbantys asmenys, kurių amžius svyruoja nuo 18 iki 65 metų (kas atitinka darbingo amžiaus ribas Lietuvoje).

Tyrimo imtis buvo nustatyta remiantis Pakalniškienės metodinėje knygoje aprašytu imties dydžio skaičiavimo metodu. Taikytas 5:1 santykis reiškia, kad kiekvienam tyrimo teiginiui turi tekti ne mažiau kaip penki tyrimo dalyviai (Pakalniškienė V., 2012). Šiame darbe buvo pateikti 52 tyrimo teiginiai (neįskaitant demografinių klausimų), todėl apskaičiuotas imties dydis sudaro 260 respondentų.

2.4. Tyrimo metodas ir instrumentų paaiškinimas

Tyrimo metodas. Siekiant pasiekti išsikeltą tikslą bei uždavinius, naudojamas kiekybinis tyrimo metodas. Taikant šį tyrimo metodą galima įvertinti tikėtiną veiksmų pasiskirstymą tarp populiacijos.

Tyrimo instrumentas. Kiekybinio tyrimo tikslui pasiekti buvo naudojama struktūrizuota, anoniminė anketinė apklausa. Anketa paruošta ir prieinama respondentams internetinėje apklausų kūrimo ir administravimo platformoje apklausa.lt. Siekiant įtraukti kuo platesnę tyrimo populiaciją, atsakymai buvo renkami atsitiktine tvarka iš skirtingų sričių bei organizacijų darbuotojų. Tokia tvarka padeda išvengti šališkumo ir sumažina tikimybę gauti panašius ar net vienodus rezultatus, o tai leis nuodugniau ištirti lyderystės įtaką darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui skirtingose organizacijose. Tuo pačiu, toks apklausos metodas padeda išvengti „vienos organizacijos nuomonės“, kai rezultatai yra sąlygoti konkrečios įmonės klimato ir kultūros. Anketa buvo platinama per organizacijas, suderinus šią galimybę su įmonių HR. Papildomai anketa buvo platinama per soc. tinklus (LinkedIn, Facebook ir kt.).

Be jau išvardintų konstrukto klausimų, respondentai buvo kviečiami atsakyti į kontrolinius klausimus. Asmeninius klausimus sudaro:

- Lytis (vyras, moteris, paliekama galimybė nenurodyti)
- Amžius (18-25; 26-35; 36-45; 46-55; 56 – ir daugiau)
- Išsilavinimas (vidurinis, profesinis, aukštasis, aukštasis (koleginis), aukštasis universitetinis).
- Darbo stažas dabartinėje organizacijoje (iki metų; 1-2 metai; 3-4 metai, 5 ir daugiau)

Organizaciją charakterizuojantys klausimai:

- Organizacijos, kurioje dirba, dydis pagal darbuotojų skaičių (1-9; 40-49; 50-249; 250 ir daugiau).
- Organizacijos, kurioje dirba, veiklos sritis (gamyba, prekyba, viešasis administravimas, švietimas, sveikatos apsauga, IT, finansų sektorius, žemės ūkis, kita).

Siekiant užtikrinti tyrimo duomenų patikimumą, papildomai anketos pristatymo dalyje bus nurodyta, kad apklausa skirta tik šiuo metu dirbantiems asmenims. Šis reikalavimas grindžiamas tuo, kad tyrime bus nagrinėjama transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių įtaka darbuotojų įsitraukimui bei organizaciniam įsipareigojimui, todėl tai yra būtina sąlyga.

2.5. Statistinių instrumentų panaudojimo išaiškinimas

Kiekybinė duomenų analizė buvo atliekama naudojant SPSS statistinį paketą. Pirmiausia apskaičiuotas klausimyno sudedamųjų dalių patikimumas, pasitelkiant *Cronbach alfa* koeficientą. Šis rodiklis padės įvertinti, kiek nuosekliai klausimai matuoja tą patį konstrukto. Priimtinas *Cronbach alfa* koeficiento dydis ne mažesnis kaip 0,7, todėl šio tyrimo instrumentai bus laikomi patikimais, jei jų vidinio nuoseklumo rodiklis bus didesnis nei ši riba.

Tyrimo hipotezių patikrinimui bus taikomi šie statistiniai instrumentai:

- Regresinė analizė. Šis metodas leis įvertinti nepriklausomų kintamųjų (transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių) tiesioginį poveikį priklausomam kintamajam (darbuotojų įsitraukimui į darbą). Taikant regresinę analizę bus nustatyta, kiek kiekvienas nepriklausomas kintamasis paaiškina priklausomo kintamojo dispersiją.
- Mediatoriaus analizė. Kadangi tyrimo modelyje organizacinis įsipareigojimas yra numatytas kaip tarpininkaujantis veiksnys, mediatoriaus vaidmuo bus tiriamas pasitelkiant mediacijos analizės procedūras. Tai leis nustatyti, ar organizacinis įsipareigojimas iš dalies

arba visiškai paaiškina transformacinės bei transakcinės lyderystės poveikį darbuotojų įsitraukimui.

3. TRANSFORMACINIO IR TRANSAKCINIO LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI TYRIMO REZULTATAI

3.1. Empirinio tyrimo vykdymas

Struktūrizuota, anoniminė anketinė tyrimo apklausa buvo parengta bei vykdyta naudojant apklausų kūrimo ir administravimo platformą *apklausa.lt*. Norint pasiekti kuo didesni respondentų skaičių, kvietimai dalyvauti apklausoje buvo išsiųsti didžiausioms regiono įmonėms, valstybinėms institucijoms ir nevyriausybinėms organizacijoms. Papildomai anketa buvo platinama socialiniuose tinkluose. Per keturis apklausos viešinimo mėnesius buvo surinktos 264 anketos, taip pasiekiant nustatytą imties dydį.

Tyrimo duomenys buvo vertinami naudojant SPSS statistinį paketą. Pirmiausiai buvo atliktas duomenų normalumo testas, apskaičiuotas klausimyno sudedamųjų dalių patikimumas, pasitelkiant *Cronbach alfa* koeficientą, o vėliau atlikta regresinės ir mediatoriaus analizės.

3.2. Duomenų normalumas, patikimumas bei demografinės charakteristikos

Duomenų normalumo vertinimas atliekamas antriniais, jau paskaičiuotiems duomenims, siekiant nustatyti, ar jie atitinka normalųjį skirstinį ir kokie analizės metodai yra tinkamiausi tolesniam statistiniam vertinimui.

Atlikus *Kolmogorov-Smirnov* ir *Shapiro-Wilk* normalumo testus, statistinio testo p reikšmė interpretuojama remiantis pasirinktu reikšmingumo lygiu (dažniausiai $>0,05$). Jei p reikšmė yra didesnė nei 0,05, tuomet nenuginčijama nulinė hipotezė, kuri teigia, kad tyrimo duomenys gali būti laikomi normaliai pasiskirsčiusiais, o jei p reikšmė yra mažesnė nei 0,05, normalumo hipotezė atmetama, tai rodo, jog duomenys statistiškai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo skirstinio (Rani Das, 2016). *Kolmogorov-Smirnov* ir *Shapiro-Wilk* testų rezultatai (žr. lentelė Nr. 8) rodo, kad nagrinėjamų kintamųjų pasiskirstymas statistiškai reikšmingai skiriasi nuo normalaus, t.y. neatitinka normaliosios skirstinio prielaidų.

Nenustačius normalaus duomenų pasiskirstymo, tolimesnėje duomenų analizėje buvo nagrinėjami asimetrijos ir eksceso koeficientai (angl. *skewness* ir *kurtosis*) kurie yra duomenų pasiskirstymo formą apibūdinantys statistiniai rodikliai, padedantys įvertinti kiek imties pasiskirstymas **artimas normaliajam** skirstiniui. Literatūroje dažnai nurodoma, kad jeigu *skewness* ir *kurtosis* reikšmės neviršija ± 1 ribų, duomenų pasiskirstymą galima laikyti pakankamai

artimu normaliam (Kim, 2013). Atlikto tyrimo duomenų *skewness* ir *kurtosis* reikšmės neviršija +1 ir -1 intervalo (žr. lentelė Nr. 8), todėl galima teigti, kad imties pasiskirstymas yra **artimas normaliam skirstiniui**. Atsižvelgiant į tai, gautus tyrimo rezultatus galima laikyti parametriniais ir tolimesnę analizę atlikti taikant parametriniams duomenims tinkamus statistinius metodus t.y. pagrįstai taikyti regresinės analizės metodą.

8 lentelė.

Duomenų normalumo testų rezultatai

	Kolmagorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	p vertė	Statistic	p vertė
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	0,079	<0,001	0,97	<0,001
Transformacinis lyd. stilius	0,069	0,004	0,96	<0,001
Transakcinis lyd. stilius	0,066	0,008	0,973	<0,001
Organizacinis įsipareigojimas	0,095	<0,001	0,984	0,004
	Skweness		Kurtosis	
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	-0,567		0,082	
Transformacinis lyd. stilius	-0,613		-0,62	
Transakcinis lyd. stilius	-0,411		-0,089	
Organizacinis įsipareigojimas	0,206		-0,344	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

Atlikto tyrimo duomenų patikimumą patvirtina ir aukšti tarpusavio ryšiai tarp teiginių (žr. 9 lentelę). Analizuojant atsakymų į skirtingus teiginius koreliacijas matyti, kad konstrukto vidinį nuoseklumą patvirtina ir *Cronbach alfa* koeficientas. Kuo *Cronbach alfa* reikšmė artimesnė 1, tuo stipresnis teiginių tarpusavio ryšys ir didesnis patikimumas.

9 lentelė.

Konstrukto Cronbach alfa

	Klausimyno autoriaus <i>Cronbah alfa</i>	Tyrimo rezultatas <i>Cronbah alfa</i>
UWES-9 klausimynas (darbuotojų įsitraukimas į darbą)	0,85	0,93
Organizacinis įsipareigojimas (OCQ)	0,9	0,85

9 lentelės tęsinys.

Transformacinė lyderystė (MLQ) 0,97		
Idealizuota įtaka (priskirta)	0,91	0,901
Idealizuota įtaka (elgesys)	0,86	0,887
Įkvepianti motyvacija	0,91	0,915
Intelektualinis skatinimas	0,89	0,902
Individualizuotas dėmesys	0,86	0,923
Transakcinė lyderystė (MLQ) 0,915		
Sąlyginis atlygis	0.80	0.920
Valdymas pagal išimtis	0.76	0.846

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

Viso tyrime dalyvavo 264 respondentai (žr. lentelę Nr. 10). Pagal lytį imtyje dominavo moterys 60,2% (n=159), vyrai sudarė beveik 40% (n=101) respondentų, o 1,5% (n=4) respondentų lyties nenurodė. Respondentai, nenurodę lyties, į analizę, vertinant lyties įtaką kintamiesiems, nebuvo įtraukti. Pagal amžių didžiausią dalį sudarė 36 - 45 metų respondentai (39,0%). Antroje vietoje buvo 26 - 35 metų grupė (31,1%), toliau 46 - 55 metų (18,9%). 56 metų ir vyresni sudarė 6,8% , o 18 - 25 metų sudarė mažiausią respondentų dalį, tik 4,2% (n = 11).

Vertinant išsilavinimą, dažniausiai buvo nurodytas aukštasis universitetinis išsilavinimas – 48,9% (n = 129). Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turėjo 29,9% (n=79), profesinį – 16,7% (n=44), o 4,5% respondentų turėjo vidurinį išsilavinimą.

Pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje daugiausia respondentų dirba 5 metus ir daugiau (53,0%). 3 - 4 metų stažą nurodė 18,6% (n=49), 1- 2 metų – 16,7% (n=44), o iki 1 metų dirba mažiausias respondentų skaičius, tik 11,7% (n=31).

Vertinant pagal organizacijos dydį daugiausia respondentų dirba didelėse organizacijose (47,3% respondentų), o vidutinėse organizacijose trečdalis respondentų (31,4%). Mažose organizacijose dirbo 16,3%, o mažiausias respondentų skaičius (4,9%) dirba labai mažose organizacijose. Pagal organizacijos veiklos sritį didžiausia dalis respondentų dirbo pramonės / gamybos sektoriuje – 45,0%. Viešajame sektoriuje / valstybinėse įstaigose dirbo 18,2%, švietimo sektoriuje – 15,5% , o paslaugų sektoriuje – 8,7% respondentų. Mažesnę imties dalį sudarė dirbantieji sveikatos apsaugos (3,8%), prekybos (3,0%), IT (2,7%) ir finansų (2,7%) sektoriuose; žemės ūkio sektorių nurodė tik 1 respondentas (0,4%).

10 lentelė.

Tyrimo dalyvių charakteristikos

Charakteristika	Kategorija	Imtis (n)	Imtis %
Lytis	Moteris	159	60,2
	Vyras	101	38,3
	Nenoriu nurodyti	4	1,5
Amžius	18–25 metai	11	4,2
	26–35 metai	82	31,1
	36–45 metai	103	39
	46–55 metai	50	18,9
	56 m. ir daugiau	18	6,8
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	129	48,9
	Aukštasis neuniversitetinis	79	29,9
	Profesinis	44	16,7
	Vidurinis	12	4,5
Darbo stažas dabartinėje organizacijoje	Iki 1 metų	31	11,7
	1–2 metai	44	16,7
	3–4 metai	49	18,6
	5 metai ir daugiau	140	53
Organizacijos dydis (pagal darbuotojų skaičių)	1–9 darbuotojai	13	4,9
	10–49 darbuotojai	43	16,3
	50–249 darbuotojai	83	31,4
	250 ir daugiau darbuotojų	125	47,3
Organizacijos veiklos sritis	Pramonė / gamyba	119	45
	Švietimo sektorius	41	15,5
	Viešasis sektorius / valstybinė įstaiga	48	18,2
	Paslaugų sektorius	23	8,7
	Sveikatos apsaugos sektorius	10	3,8
	Prekyba	8	3
	IT sektorius	7	2,7
	Finansų sektorius	7	2,7
	Žemės ūkio sektorius	1	0,4

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

Taip pat buvo atliktas respondentų demografinių duomenų palyginimas. Analizuota, ar respondentų lytis susijusi su darbuotojų įsitraukimu į darbą, lyderystės stilių vertinimu ir organizaciniu įsipareigojimu. Lyginimams taikytas nepriklausomų imčių *t* testas. Nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas tarp vyrų ir moterų statistiškai reikšmingai nesiskyrė

($p=0,093$) (žr. lentelę Nr 11). Taip pat nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų vertinant transakcinį lyderystės stilių ($p=0,130$). Tačiau reikšmingi skirtumai pasireiškė vertinant transformacinį lyderystės stilių ($p=0,048$) ir organizacinį įsipareigojimą ($p=0,002$). Moterys transformacinį lyderystės stilių vertino reikšmingai aukščiau ($M=3,770$) nei vyrai ($M=3,548$). Taip pat moterų organizacinio įsipareigojimo vidurkis buvo statistiškai reikšmingai didesnis ($M=3,571$) nei vyrų ($M=3,314$).

11 lentelė.

Kintamųjų palyginimas pagal respondentų lytį

Kintamasis	Lytis	N	M	SD	t	p
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Vyrai	101	4,946	1,265	-1,688	0,093
	Moterys	159	5,198	1,109		
Transformacinis lyderystės stilius	Vyrai	101	3,548	0,923	-1,988	0,048
	Moterys	159	3,77	0,848		
Transakcinis lyderystės stilius	Vyrai	101	3,536	0,903	-1,521	0,13
	Moterys	159	3,701	0,823		
Organizacinis įsipareigojimas	Vyrai	101	3,314	0,674	-3,134	0,002
	Moterys	159	3,571	0,623		

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

Papildomai buvo įvertinta, ar darbuotojų įsitraukimas į darbą, transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių vertinimas bei organizacinis įsipareigojimas skiriasi tarp amžiaus grupių (žr. lentelę Nr. 12). Palyginimui taikyti *LSD* ir *Bonferroni* metodai. *Bonferroni* korekcija statistiškai reikšmingų skirtumų tarp amžiaus grupių neparodė ($p>0,05$) nei vienam analizuotam kintamajam. *LSD* metodu nustatytas vienas skirtumas darbuotojų įsitraukimo į darbą rodiklyje tarp 18-25 m. ir 36-45 m. grupių ($p=0,044$), tačiau po *Bonferroni* korekcijos šis skirtumas nebeišliko reikšmingas ($p=0,442$).

12 lentelė.

Amžiaus grupių palyginimai pagal LSD ir Bonferroni

Kintamasis	Metodas	(I) amžiaus grupė	(J) amžiaus grupė	Vidurkių skirtumas (I-J)	p (reikšmė)
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	LSD	18–25 m.	36–45 m.	-0,7604	0,044
	Bonferroni	18–25 m.	36–45 m.	-0,7604	0,442
Transformacinis lyderystės stilius	LSD	-	-	-	>0,05 (visiems palyginimams)
	Bonferroni	-	-	-	1,000 (visiems palyginimams)
Transakcinis lyderystės stilius	LSD	-	-	-	>0,05 (visiems palyginimams)
	Bonferroni	-	-	-	1,000 (visiems palyginimams)
Organizacinis įsipareigojimas	LSD	-	-	-	>0,05 (visiems palyginimams)
	Bonferroni	-	-	-	1,000 (visiems palyginimams)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

3.3. Regresinės analizės tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimu į darbą interpretacija

Nepriklausomųjų ir priklausomojo kintamųjų tarpusavio sąsajoms įvertinti taikoma daugianarė tiesinės regresijos analizė. Šis metodas leidžia papildomai patikrinti ir pagrįsti, arba paneigti, iškeltas hipotezes. Kadangi gauti tyrimo duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui, papildomai analizėje buvo taikytas *Bootstrap* metodas, kuriuo apskaičiuotas 95% pasitikėjimo intervalas.

13 lentelė.

Įsitraukimo ir transformacinio lyderystės stiliaus regresinė analizė

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	Regresijos koeficientas (B)	Beta reikšmė	t testo vertė	P reikšmė	Bootstrap pasitikėjimo intervalas	
Darbuotojų įsitraukimas	(Konstanta)	2,478	-	9,418	<0,001	1,788	3,194
	Transformacinis lyd. stilius	0,711	0,534	10,227	<0,001	0,531	0,885

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

Gauti nestandardizuotas ir standartizuotas regresijos koeficientai ($B=0,711$; $\beta=0,534$) rodo, kad transformacinis lyderystės stilius statistiškai reikšmingai prognozuoja didesnį darbuotojų įsitraukimą ($t=10,227$; $p<0,001$). Tai reiškia, kad aukštesnis transformacinės lyderystės lygis yra susijęs su didesniu darbuotojų įsitraukimu, t.y. vadovams demonstruojant daugiau transformacinio elgesio bruožų, darbuotojai linkę būti labiau įsitraukę į savo veiklą. Standartizuoto koeficiento dydis atskleidžia vidutinio stiprumo poveikį, o tai sutampa su teoriniais lūkesčiais, kad transformacinė lyderystė paprastai turi reikšmingesnį poveikį darbuotojų motyvacijai bei emociniam ryšiui su organizacija. Be to, *Bootstrap* metodu gautas 95% pasitikėjimo intervalas ([0,531; 0,885]) neapima nulio, todėl patvirtina koeficiento stabilumą ir leidžia teigti, kad nustatytas ryšys yra patikimas.

Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad transformacinės lyderystės stilius turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui: **Antra hipotezė (H2) – transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą – patvirtinta.**

14 lentelė.

Transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo regresinė analizė

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	Nestan. regresijos koeficientas (B)	Stan. regresijos koeficientas (β)	t testo vertė	P reikšmė	Bootstrap pasitikėjimo intervalas	
Darbuotojų įsitraukimas	(Konstanta)	2,794	-	9,942	<0,001	2,109	3,551
	Transakcinis lyd. stilius	0,633	0,461	8,409	<0,001	0,432	0,808

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

Įvertinus transakcinio lyderystės stiliaus poveikį darbuotojų įsitraukimui nustatyta, kad šis ryšys yra statistiškai reikšmingas. Transakcinis lyderystės stilius, veikdamas vienas, prognozuoja aukštesnį darbuotojų įsitraukimo lygį ($B=0,633$, $p<0,001$), o standartizuotas regresijos koeficientas ($\beta=0,461$) rodo vidutinio stiprumo teigiamą poveikį. Tai reiškia, kad didėjant transakcinio lyderystės stiliaus raiškai, darbuotojų įsitraukimas taip pat didėja. *Bootstrap* metodu pasitikėjimo intervalas neapima nulio, todėl patvirtina nustatyto koeficiento stabilumą. Todėl **trečioji hipotezė (H3), teigianti, kad transakcinės lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui, yra patvirtinta.**

Siekiant įvertinti nepriklausomųjų kintamųjų poveikį darbuotojų įsitraukimui, buvo sudarytas papildomas regresijos modelis, kuriame transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai vertinami kartu (žr. lentelę Nr.:15).

15 lentelė.

Transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių su įsitraukimu regresinė analizė

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	Determinacijos koeficientas (R^2)	F reikšmė	Durbin - Watson	P reikšmė
Darbuotojų įsitraukimas	(Konstanta)	0,285	52,099	1,938	<0,001
	Transformacinis lyd. stilius				<0,001
	Transakcinis lyd. stilius				0,97

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

Analizuojant daugianarį regresijos modelį, kuriame transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai vertinami kartu, nustatyta, kad abu kintamieji kartu paaiškina 28,5% darbuotojų įsitraukimo variacijas (determinacijos koeficientas $R^2=0,285$). Modelis yra statistiškai reikšmingas ($F=52,099$; $p<0,001$), o *Durbin-Watson* statistika (1,938) rodo, kad likučių autokoreliacija modelyje nenustatyta, todėl regresijos prielaidos tenkinamos.

Gauti rezultatai rodo, kad transformacinės lyderystės p reikšmė yra mažesnė nei 0,05, tuo tarpu transakcinės lyderystės p reikšmė =0,97 kas parodo, kad šis kintamasis nėra statistiškai reikšmingas. Transakcinio lyderystės stiliaus poveikis, kartu įtraukus transformacinę lyderystę į modelį, tampa statistiškai nereikšmingas. Tai leidžia teigti, kad transakcinis lyderystės stilius neprisideda prie darbuotojų įsitraukimo variacijos paaiškinimo tuomet, kai modelyje kartu vertinamas transformacinis stilius.

Atskirų regresijos modelių analizė parodė, kad transakcinis lyderystės stilius turi reikšmingą ir teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui, kai vertinamas atskirai. Tačiau įtraukus abu lyderystės stilius į bendrą modelį, transformacinis stilius perima didesnę dalį bendros variacijos, o transakcinio stiliaus poveikis tampa nereikšmingas. Tai atitinka konkurencinio (angl. *suppression*) efekto logiką, kai tarpusavyje koreliuojantys kintamieji „dalinasi“ variaciją ir vienas jų praranda statistinę galią bendrame modelyje.

Daugianariuose regresijos modeliuose gali pasireikšti vadinamasis konkurencinis efektas, kai du ar daugiau tarpusavyje susijusių nepriklausomų kintamųjų dalijasi tą pačią priklausomojo kintamojo variaciją. Tokiu atveju vieno įtraukimas į modelį gali silpninti arba visiškai panaikinti kito poveikį, net jei pastarasis yra reikšmingas vertinant jį atskirai. Konkurencinis efektas atsiranda dėl persidengiančios variacijos, kai stipresnis kintamasis „perima“ bendrąją paaiškinamą variaciją, o silpnesnis praranda statistinę galią bendrame modelyje. Mackinnon ir kt., (2000) pažymi, kad tokie efektai yra natūralus daugianarės regresijos reiškinys ir gali atspindėti sudėtingesnius ryšius tarp kintamųjų, ypač tuomet, kai kintamieji tarpusavyje koreliuoja. Todėl konkurencinio efekto pasireiškimas laikomas svarbia informacija, aiškinant modelio struktūrą ir vertinant kiekvieno kintamojo unikalų indėlį į priklausomojo kintamojo variacijos paaiškinimą.

3.4. Regresinės analizės tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir organizacinio įsipareigojimo interpretacija

Tęsiant transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtakos analizę, buvo nagrinėjama šių stilių įtaka organizaciniam įsipareigojimui. Atskirai įvertinus transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių poveikį organizaciniam įsipareigojimui, nustatyta, kad abu lyderystės stiliai yra statistiškai reikšmingi organizacinio įsipareigojimo nepriklausomieji kintamieji (žr. lentelę Nr. 16).

16 lentelė.

Transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių poveikis organizaciniam įsipareigojimui (atskiri regresijos modeliai)

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	Regresijos koeficientas (B)	Beta Reikšmė (β)	t testo vertė	P reikšmė	Bootstrap pasitikėjimo intervalas	
Organizacinis įsipareigojimas	(Konstanta)	1,981	-	13,833	<0,001	1,67	2,302
	Transformacinis lyd. stilius	0,407	0,553	10,738	<0,001	0,323	0,489
Organizacinis įsipareigojimas	(Konstanta)	2,329	-	14,647	<0,001	1,991	2,64
	Transakcinis lyd. stilius	0,316	0,416	7,414	<0,001	0,231	0,405

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

Transformacinės lyderystės stiliaus nestandartizuotas regresijos koeficientas ($B=0,407$), standartizuotas koeficientas ($\beta=0,553$) rodo vidutinio stiprumo teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Tai reiškia, kad didėjant transformacinės lyderystės raiškai, darbuotojų organizacinis įsipareigojimas taip pat didėja. Apibendrinant galima teigti, kad transformacinės lyderystės stilius daro teigiamą ir statistiškai reikšmingą įtaką organizaciniam įsipareigojimui. **Todėl pirma hipotezė (H1), teigianti, kad transformacinė lyderystė didina organizacinį įsipareigojimą, yra patvirtinta.**

Analogiškai, transakcinės lyderystės stiliaus poveikis organizaciniam įsipareigojimui taip pat yra statistiškai reikšmingas ($B=0,316$; $\beta=0,416$; $p<0,001$). Standartizuotas koeficientas rodo vidutinio dydžio teigiamą poveikį. *Bootstrap* 95 % pasitikėjimo intervalai abiem atvejais neapima nulio, todėl patvirtina gautų rezultatų stabilumą ir patikimumą. **Ketvirta hipotezė (H4) – transakcinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai – patvirtinta.**

Vertinant transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtaką organizaciniam įsipareigojimui kartu (žr. 17 lentelę), nustatyta, kad abu lyderystės stiliai paaiškina 31,5% organizacinio įsipareigojimo variacijos ($R^2=0,315$). Regresijos modelis statistiškai reikšmingas ($F=61,603$; $p<0,001$), o *Durbin-Watson* statistika (1,819) rodo, kad modelio likučiuose autokoreliacija nenustatyta, todėl regresijos prielaidos tenkinamos.

17 lentelė.

Transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių su įsipareigojimu regresinė analizė

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	Determinacijos koeficientas (R^2)	F reikšmė	Durbin - Watson	P reikšmė	VIF reikšmė
Organizacinis įsipareigojimas	(Konstanta)	0,315	61,603	1,819	<0,001	-
	Transformacinis lyd. stilius				<0,001	3,968
	Transakcinis lyd. stilius				0,17	3,968

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

Analizuojant transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių reikšmes matyti, kad transformacinis lyderystės stilius išlieka statistiškai reikšmingu organizacinio įsipareigojimo kintamuoju ($p<0,001$), o transakcinio lyderystės stiliaus poveikis, įtraukus abu stilius į tą pačią

modelį, tampa nereikšmingu ($p=0,17$). Tai rodo, kad transakcinis lyderystės stilius neprisideda prie organizacinio įsipareigojimo paaiškinimo tada, kai kartu vertinama transformacinė lyderystė.

Tokie rezultatai leidžia įžvelgti, jau aptarto, konkurencinio efekto pasireiškimą. Kadangi abu lyderystės stiliai tarpusavyje koreliuoja, stipresnį ryšį su organizaciniu įsipareigojimu turintis transformacinis stilius perima didesnę dalį paaiškinamos variacijos. Dėl to, transakcinio stiliaus poveikis bendrame modelyje išnyksta, nors vertinant jį atskirai buvo gautas statistiškai reikšmingas rezultatas. Panaši situacija pastebėta ir kitu atveju, kai vertintas darbuotojų įsitraukimas: transakcinis stilius buvo reikšmingas tik tada, kai modelyje buvo analizuojamas vienas, tačiau prarado reikšmingumą kartu įtraukus transformacinės lyderystės kintamąjį. Tai leidžia teigti, kad transformacinė lyderystė išlieka stipresniu darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio įsipareigojimo paaiškinimo veiksnium.

18 lentelė.

Darbuotojų įsitraukimo su įsipareigojimu regresinė analizė

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	Regresijos koeficientas (B)	Beta Reikšmė (β)	t testo vertė	P reikšmė	<i>Bootstrap</i> pasitikėjimo intervalas	
Organizacinis įsipareigojimas	(Konstanta)	1,865	-	12,750	<0,001	1,611	2,132
	Darbuotojų įsitraukimas	0,316	0,573	11,308	<0,001	0,259	0,367

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

Toliau analizuojant regresijos rezultatus (žr. lentelę Nr. 18) matyti, kad darbuotojų įsitraukimas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Nestandartizuotas regresijos koeficientas ($B=0,316$) rodo, kad darbuotojų įsitraukimui padidėjus vienu balu, organizacinis įsipareigojimas vidutiniškai padidėja 0,316 balo. Tai reiškia, kad didesnis įsitraukimas siejamas su stipresniu darbuotojų prisirišimu prie organizacijos. Standartizuotas regresijos koeficientas ($\beta=0,573$) parodo poveikio stiprumą nepriklausant nuo matavimo skalės. Ši reikšmė pažymi, kad darbuotojų įsitraukimo įtaka organizaciniam įsipareigojimui yra vidutinio – stipraus dydžio. *T* testas ($t=11,308$; $p<0,001$) patvirtina, kad ryšys yra statistiškai reikšmingas, todėl tikimybė, kad toks rezultatas atsirado atsitiktinai, yra labai maža. Papildomai buvo taikytas *Bootstrap* metodas, siekiant įvertinti koeficiento stabilumą. Gautas 95% pasitikėjimo intervalas (0,259 - 0,367) rodo, kad rezultatai yra patikimi, o darbuotojų įsitraukimo poveikis organizaciniam įsipareigojimui išlieka teigiamas įvairiose imties variacijose. **Penkta**

hipotezė (H5) – įsipareigojimas organizacijai daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui – patvirtinta.

3.5. Mediacijos analizė tarp lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimu į darbą medijuojant organizaciniam įsipareigojimui

Atlikta mediacijos analizė, kur nepriklausomas kintamasis yra transformacinė lyderystė (X), priklausomas kintamasis - darbuotojų įsitraukimas (Y) ir mediatorius organizacinis įsipareigojimas (M) (žr. lentelė Nr. 19), parodė, kad transformacinė lyderystė turi reikšmingą teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui ($B=0,4066$; $p<0,001$), šis ryšys yra vidutinio stiprumo ir stabilus, ką leidžia spręsti siauras pasitikėjimo intervalas $[0,3320; 0,4811]$. Organizacinis įsipareigojimas taip pat pasižymi stipriu ir statistiškai reikšmingu poveikiu darbuotojų įsitraukimui ($B=0,7234$; $p<0,001$), ir tai yra stipriausias ryšys visame mediacijos modelyje.

19 lentelė.

Organizacinio įsipareigojimo mediacinės analizės rezultatai (transformacinė lyderystė)

Modelis / Poveikis	Regresijos koeficientas (B)	Standartinė paklaida (SE)	t	p	95% pasitikėjimo intervalas (CI)
Regresija $X > M$	0,4066	0,0379	10,7375	<0,001	[0,3320; 0,4811]
Regresija $X + M > Y$: $M > Y$	0,7234	0,1045	6,9211	<0,001	[0,5176; 0,9292]
Regresija $X + M > Y$: $X > Y$	0,4173	0,0769	5,428	<0,001	[0,2659; 0,5686]
Bendras poveikis $X > Y$	0,7114	0,0696	10,2272	<0,001	[0,5744; 0,8483]
Netiesioginis poveikis (mediacija)	0,2941	BootSE = 0,0445	-	-	[0,2068; 0,3826]
Standartizuotas netiesioginis poveikis (β)	(β) 0,2208	BootSE = 0,0335	-	-	[0,1550; 0,2849]

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS PROCESS analizės rezultatais.

Bendras transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų įsitraukimui buvo didelis (bendras poveikis $B=0,7114$; $p<0,001$), tačiau įtraukus mediatorių šis poveikis sumažėjo iki 0,4173 ($p<0,001$), kas rodo dalinę mediaciją.

Netiesioginis poveikis, einantis per organizacinį įsipareigojimą, buvo statistiškai reikšmingas ($B=0,2941$; $BootCI$ [0,2068; 0,3826]) ir sudaro reikšmingą dalį transformacinės

lyderystės poveikio darbuotojų įsitraukimui. Standartizuotas netiesioginis efektas ($\beta=0,2208$) patvirtina, kad apie 22% transformacinės lyderystės poveikio darbuotojų įsitraukimui perduodama per didesnę darbuotojų organizacinę įsipareigojimą. Šie rezultatai pagrindžia dalinės mediacijos modelį ir rodo, kad transformacinė lyderystė veikia darbuotojų įsitraukimą tiek tiesiogiai, tiek per organizacinę įsipareigojimą, o pastarojo vaidmuo yra itin reikšmingas. **Šešta hipotezė (H6) – įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą – patvirtinta.**

Toliau atlikta mediacijos analizė siekiant įvertinti, ar organizacinis įsipareigojimas tarpininkauja transakcinio lyderystės stiliaus poveikiui darbuotojų įsitraukimui. Analizėje taikytas 5000 *Bootstrap* imčių metodas su 95% pasitikėjimo intervalu (žr. lentelę Nr. 20).

Pirmiausia buvo įvertintas transakcinio lyderystės stiliaus poveikis organizaciniam įsipareigojimui. Rezultatai parodė, kad šis poveikis yra statistiškai reikšmingas ($B=0,3159$, $SE=0,0426$, $t=7.4138$, $p<0,001$, 95 % *PI* [0.2320; 0.3998]). Tai reiškia, kad didesnis transakcinio lyderystės stiliaus taikymas siejasi su aukštesniu darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu.

20 lentelė.

Organizacinio įsipareigojimo mediacinės analizės rezultatai (transakcinė lyderystė)

Modelis / Efektas	B	SE	t	p	95 % PI (CI)
Regresija $X > M$	0.3159	0.0426	7.4138	< .001	[0.2320 ; 0.3998]
Regresija $X + M > Y: M > Y$	0.8340	0.0965	8.6470	< .001	[0.6441 ; 1.0240]
Regresija $X + M > Y: X > Y$	0.3698	0.0732	5.0536	< .001	[0.2257 ; 0.5139]
Bendras poveikis $X > Y$	0.6332	0.0753	8.4085	< .001	[0.4850 ; 0.7815]
Netiesioginis poveikis (mediacija)	0.2635	BootSE = 0.0386	-	-	[0.1868 ; 0.3392]
Standartizuotas netiesioginis poveikis (β)	0.1918	BootSE = 0.0271	-	-	[0.1379 ; 0.2456]

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS PROCESS analizės rezultatais.

Įvertinus mediatoriaus poveikį darbuotojų įsitraukimui nustatyta, kad organizacinis įsipareigojimas turi reikšmingą teigiamą poveikį įsitraukimo lygiui ($B=0,8340$, $SE=0,0965$, $t=8,6470$, $p<0,001$, 95% *PI* [0.6441; 1.0240]). Tai rodo, kad darbuotojai, pasižymintys aukštesniu organizaciniu įsipareigojimu, yra labiau įsitraukę į savo darbą.

Tiesioginis transakcinio lyderystės stiliaus poveikis darbuotojų įsitraukimui, į modelį įtraukus mediatorių, išliko statistiškai reikšmingas ($B=0,3698$, $SE=0,0732$, $t=5,0536$, $p<0,001$, 95% PI [0.2257; 0.5139]). Tačiau šio poveikio dydis sumažėjo, lyginant su bendru poveikiu, o tai rodo, kad dalį transakcinio stiliaus įtakos darbuotojų įsitraukimui paaiškina organizacinis įsipareigojimas.

Bootstrap metodu apskaičiuotas netiesioginis poveikis taip pat buvo reikšmingas ($B=0,2635$, $BootSE=0,0386$, 95% PI [0.1868; 0.3392]), o intervalui neapimant nulio galima teigti, kad mediacija yra statistiškai patikima. Standartizuotas netiesioginis poveikis ($\beta=0,1918$, 95% PI [0.1379; 0.2456]) parodo, kad organizacinis įsipareigojimas reikšmingai prisideda prie transakcinio lyderystės stiliaus poveikio darbuotojų įsitraukimui perdavimo. **Septinta hipotezė (H7) – organizacijos įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą – patvirtinta.**

Lyginant abiejų lyderystės stilių mediacijos modelius, matyti, kad ir transakcinis, ir transformacinis vadovavimo stiliai daro reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui, tačiau jų poveikio mechanizmai skiriasi. Transformacinis lyderystės stilius pasižymi stipresniu ir tiesioginiu ryšiu su darbuotojų įsitraukimu, o organizacinis įsipareigojimas šį ryšį dar labiau sustiprina, veikdamas kaip reikšmingas tarpinis veiksnys. Tuo tarpu transakcinis stilius, nors ir rodo reikšmingą poveikį, jį daugiausia perduoda būtent per organizacinį įsipareigojimą, kuris paaiškina dalį tokio vadovavimo poveikio darbuotojų įsitraukimui. Tai reiškia, kad transformacinis stilius darbuotojus įtraukia labiau tiesiogiai, o transakcinis – labiau per darbuotojų psichologinį ryšį su organizacija. Apibendrinant galima teigti, kad abiem atvejais organizacinis įsipareigojimas yra svarbus mediatorius, tačiau transformacinio stiliaus poveikis yra stipresnis ir mažiau priklausomas nuo tarpinio mechanizmo, o transakcinio stiliaus poveikis įsitraukimui labiau remiasi būtent mediacija.

3.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant atlikto empirinio tyrimo rezultatus (žr. lentelę Nr. 21), nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp analizuotų lyderystės stilių ir darbuotojų organizacinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą. Lyderystės stiliai šiame tyrime vertinti kaip skirtingus vadovų elgesio modelius atspindintys konstruktai, darantys įtaką darbuotojų nuostatoms ir elgsenai organizacijoje.

Transformacinė lyderystė, kuri pasižymi darbuotojų motyvavimu per bendrą viziją, individualų dėmesį ir įkvėpimą, šiame tyrime pasireiškė kaip reikšmingas veiksnys, darantis teigiamą įtaką tiek darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui, tiek jų įsitraukimui į darbą. Tyrimo rezultatai patvirtino hipotezes H1 ir H2, leidžiančias teigti, kad transformacinio stiliaus vadovai efektyviau formuoja darbuotojų emocinį ryšį su organizacija ir skatina aktyvų dalyvavimą darbo veikloje.

Transakcinė lyderystė, grindžiama aiškiais mainais tarp vadovo ir darbuotojo, tokiais kaip užduočių atlikimo kontrolė, atlygio ir atsakomybės sistema, taip pat parodė statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui ir įsitraukimui į darbą, kai vertinama atskirai. Tačiau rezultatai atskleidė, kad vertinant transakcinę lyderystę kartu su transformacine, jos poveikio stiprumas sumažėja, o tai leidžia teigti, kad transformacinė lyderystė šiuo atveju veikia kaip dominuojantis veiksnys.

21 lentelė.

Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatų apibendrinimas

Hipotezės Nr.	Hipotezė	Statistinis rodiklis	Reikšmė	Sprendimas
H1	<i>Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.</i>	$\beta = 0,553; p < 0,001$	Statistiškai reikšminga	Patvirtinta
H2	<i>Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.</i>	$\beta = 0,711; p < 0,001$	Statistiškai reikšminga	Patvirtinta
H3	<i>Transakcinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.</i>	$\beta = 0,461; p < 0,001$	Statistiškai reikšminga	Patvirtinta
H4	<i>Transakcinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.</i>	$\beta = 0,416; p = 0,001$	Statistiškai reikšminga	Patvirtinta
H5	<i>Įsipareigojimas organizacijai daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.</i>	$\beta = 0,573; p < 0,001$	Statistiškai reikšminga	Patvirtinta
H6	<i>Įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.</i>	$B=0,2941; 95\% CI[0,2068; 0,3826]$	Statistiškai reikšminga	Patvirtinta
H7	<i>Organizacijos įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.</i>	$B=0,2635; 95\% CI[0,1868; 0,3392]$	Statistiškai reikšminga	Patvirtinta

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

Vertinant organizacinio įsipareigojimo mediacinį vaidmenį, nustatyta, kad jis statistiškai reikšmingai medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į

darbą, taip pat tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Tai rodo, kad lyderystės stilių poveikis darbuotojų įsitraukimui yra stipresnis tada, kai darbuotojai jaučia aukštesnę emocinę ryšį su organizacija, o organizacinis įsipareigojimas veikia kaip svarbus tarpinis mechanizmas.

Svarbu pažymėti, kad šiame darbe analizuoti tik du lyderystės stiliai., transformacinė ir transakcinė lyderystė. Nors šie stiliai yra vieni plačiausiai nagrinėjamų mokslinėje literatūroje, kitų lyderystės stilių, tokių kaip autokratinė, demokratinė, tarnaujanti ar situacinė lyderystė, įtraukimas galėtų suteikti platesnę požiūrį į lyderystės poveikį darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui. Ateities tyrimuose tikslinga plėsti analizuojamų lyderystės stilių spektrą, siekiant išsamiau įvertinti skirtingų vadovavimo modelių poveikį darbuotojų elgsenai organizacijoje.

Kalbant apie galimus tyrimus, reikėtų įvertinti daugiau lyderystės stilių. Paimti plačiausiai taikomus bei dagiausiai naudojamus ir palyginti tiek juos atskirai, tiek bendrame kontekste. Taip pat būtų naudinga atlikti panašų tyrimą konkrečioje organizacijoje. Tai padėtų identifikuoti silpnąsias vietas ir įsivertinti rizikas. Be to, tyrimo ribotumu galima laikyti ir tai, kad tyrimas buvo atliktas remiantis kiekybiniu metodu. Ateities tyrimuose būtų tikslinga taikyti mišrius metodus, derinant kiekybinius ir kokybinius tyrimus, siekiant giliau atskleisti lyderystės stilių poveikio mechanizmus.

IŠVADOS

1. Transformacinė lyderystė – tai modernus vadovavimo būdas, kuriame lyderiai įkvepia savo komandą siekti daugiau nei įprasta. Svarbiausi transformacinės lyderystės elementai, įkvepianti motyvacija, intelektualinis skatinimas, asmeninis dėmesys ir autoriteto pavyzdys, padeda darbuotojams jaustis vertinamiems ir motyvuotiems. Šiandien, kai konkurencija ir pokyčiai yra verslo kasdienybė, transformaciniai lyderiai tampa svarbia organizacijų sėkmės dalimi, nes jų gebėjimas įkvėpti ir telkti komandą leidžia įveikti net didžiausius iššūkius.

2. Transakcinė lyderystė grindžiama aiškiais mainais tarp lyderių ir darbuotojų. Šis vadovavimo būdas orientuojasi į trumpalaikius tikslus ir veiklos kontrolę. Transakcinė lyderystė gali motyvuoti darbuotojus būti įsitraukusiems, įsipareigojusiems ir netgi kurti stipresnį ryšį su organizacija. Vis dėlto, palyginus su transformacine lyderyste, transakcinis stilius labiau reaguoja į problemas, užuot ieškojęs naujų idėjų ar ilgalaikių sprendimų.

3. Darbuotojų įsitraukimas yra vienas svarbiausių organizacijos sėkmės raktų. Įsitraukimas padeda užtikrinti ne tik aukštesnį efektyvumo lygį, bet ir mažina darbuotojų kaitą, tai svarbu kiekvienai įmonei, siekiančiai stabilumo ir ilgalaikių tikslų. Darbuotojų įsitraukimas nėra tik geras verslo rodiklis – tai būdas sukurti motyvuotą bei lojalią komandą, kuri prisideda prie ilgalaikės organizacijos sėkmės.

4. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra svarbus veiksnys, lemiantis organizacijos veiklos efektyvumą, darbuotojų lojalumą ir jų motyvaciją siekti organizacijos tikslų (Sariono ir Sugiono, 2024.). Emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas atskleidžia skirtingus darbuotojų santykio su organizacija aspektus, tačiau visi jie prisideda prie organizacijos stabilumo ir sėkmės. Visa tai leidžia organizacijoms ne tik sumažinti darbuotojų kaitą, bet ir pagerinti jų darbo kokybę bei įsitraukimą.

5. Transformacinė ir transakcinė lyderystės formos, taikomos tinkamai, gali reikšmingai pagerinti darbuotojų motyvaciją, produktyvumą ir lojalumą. Vis dėl to, tyrimai rodo, kad daugelis organizacijų neišnaudoja viso darbuotojų potencialo, o tai pabrėžia poreikį giliau analizuoti organizacijų ypatybes ir kurti lyderystės sprendimus, geriausiai atitinkančius vietinius poreikius. Vadovų mokymai ir darbuotojų įsitraukimo skatinimas turėtų tapti prioritetu organizacijose, siekiant ne tik geresnių rezultatų, bet ir ilgalaikio konkurencingumo greitai besikeičiančioje darbo rinkoje.

Remiantis mokslinės literatūros analize ir atlikto kiekybinio tyrimo rezultatais, pateikiamos šios rekomendacijos organizacijoms ir vadovams:

- **Skatinti transformacinės lyderystės stiliaus taikymą organizacijose.** Tyrimo rezultatai parodė, kad transformacinė lyderystė daro reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsipareigojimui. Todėl organizacijoms rekomenduojama kryptingai ugdyti vadovų gebėjimus motyvuoti darbuotojus, formuoti bendrą viziją ir palaikyti darbuotojų tobulėjimą.
- **Taikyti transakcinę lyderystę kaip papildančią, o ne dominuojančią priemonę.** Tyrimo rezultatai rodo, kad transakcinė lyderystė yra veiksmingesnė tuomet, kai taikoma kartu su transformacine lyderyste. Dėl šios priežasties vadovams rekomenduojama naudoti aiškią tikslų, atsakomybės ir atlygio sistemą kaip papildomą vadovavimo elementą, o ne pagrindinį motyvavimo būdą.
- **Stiprinti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.** Kadangi organizacinis įsipareigojimas reikšmingai medijuoja lyderystės stilių poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą, organizacijoms rekomenduojama skirti dėmesį darbuotojų įtraukimui į sprendimų priėmimą, pasitikėjimo stiprinimui ir ilgalaikio ryšio su organizacija kūrimui.
- Taip pat **organizacijoms rekomenduojama periodiškai atlikti vidinius tyrimus**, kurių metu būtų vertinamas dominuojantis lyderystės stilius ir darbuotojų įsitraukimo lygis. Reguliariai vykdomi tyrimai leistų organizacijoms nuolat stebėti darbuotojų nuostatas, laiku identifikuoti galimus pokyčius ir operatyviai reaguoti, kryptingai ugdant vadovų komandą bei palaikant aukštą darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą į darbą.

LITERATŪRA

- Addelse (UAB “PRO Assessments”). (2023). *Darbuotojų įsitraukimo tendencijos Lietuvoje*. www.addelse.com
- Addelse (UAB “PRO Assessments”). (2025). *DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO TENDENCIJOS LIETUVOJE 2025 KAS TAMPA AMBASADORIAIS IR KODĖL?*
- Ali, M., Niu, X., & Rubel, M. R. B. (2024). The influence of transformational and transactional leadership on employee retention: mediating role of employee engagement. *Management Matters*, 21(2), 164–190. <https://doi.org/10.1108/MANM-03-2024-0022>
- Allen J. Natalie, & Meyer P. John. (1990). *Organizational Commitment-Allen-Meyer 1990*.
- Almaududi Ausat, A. M., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1). <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Alonso, F. M., Recio Saboya, P., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema* (T. 22). www.psicolhema.com ISSN0214-9915 CODENPSOTEG
- Anderson Laura Challman, Jacovi Michal, Lenchner Jonathan, & Strattner Jude Nguyen. (2021). *Engagement Catalyst Initiative: How One Global Organization Activates and Energizes Employee Engagement*.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999a). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999b). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Berisha, A., Govori, A., & Sejdić, Q. (2024). Impact of leadership styles on employee performance in small and medium enterprises. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2), 171–178. <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2p17>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* (T. 89, Numeris 5, p. 901–910). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>

- Bruce J. Avolio & Bernard M. Bass. (2009). *Statistics Solutions Advancement Through Clarity Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. <http://www.statisticssolutions.com>
- Budiono, A., Tarigan, H., & Khalid, J. (2024). Analysis of Employee Organizational Commitment: Using Four Independent Variables. *Indonesian Journal of Social Research (IJSR)*, 6(2), 92–106. <https://doi.org/10.30997/ijsr.v6i2.450>
- Dong, B. (2024). Environmental dynamism's influence on firm growth: Transformational leadership and strategic flexibility insights. *Journal of High Technology Management Research*, 35(2). <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100499>
- Eitan, T., & Gazit, T. (2024). Explaining transformational leadership in the digital age: The example of Facebook group leaders. *Technology in Society*, 78. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102637>
- Farooq Bhamani Ali, Z., Maham, R., Lata, L., Shahid Iqbal, M., Lakho, A., & Programme, P. (2024). International Journal of Social Science Archives Impact of Emotional Intelligence on Organizational Commitment among Teachers. *International Journal of Social Science Archives | Vol7*, 3(3), 839–858. www.ijssa.com
- Gavya, V., & Subashini, R. (2024). The Role of Leadership Styles in Fostering Organizational Commitment Among Nurses. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241242531>
- Jangsiriwattana, T. (2019). THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP: EMPLOYEE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND WORK ENGAGEMENT. *Journal of the International Academy for Case Studies* (T. 25, Numeris 3).
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>
- Kanning, U. P., & Hill, A. (2013). Validation of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) in six Languages. *Journal of Business and Media Psychology* (T. 4, Numeris 2). www.journal-bmp.de
- Khan, S. I. (2024). Transactional, transformational and Laissez-Faire leadership styles: A meta analysis comparing women and men. *Journal of High Technology Management Research*, 35(2). <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100502>
- Kim, H.-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Lee, M. C. C., & Ding, A. Y. L. (2020). Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective. *PsyCh Journal*, 9(5), 668–681. <https://doi.org/10.1002/pchj.345>

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Mackinnon, D. P., Fritz, M. S., Williams, J., & Lockwood, C. M. (2000). *Distribution of the product confidence limits for the indirect effect: Program PRODCLIN*. www.psychonomic.org/archive.
- Maundu, M., Namusonge, G. S., & Simiyu, A. N. (2020). *EFFECT OF TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT*. www.strategicjournals.com
- Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). The Effect of Perceived Transformational Leadership Style on Employee Engagement: The Mediating Effect of Leader's Emotional Intelligence. *Foundations of Management*, 11(1), 33–42. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003>
- Muda, H., Ahmed, K., & Milhem, M. (2019). The Effect of Perceived Transactional Leadership Style on Employee Engagement in Palestinian ICT Industry. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies* (T. 14). <https://www.researchgate.net/publication/364059759>
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Nissinen, V., Dormantaitė, A., & Dungveckis, L. (2022). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN MILITARY EDUCATION: LITHUANIAN CASE STUDY. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 44(1), 103–116. <https://doi.org/10.15544/mts.2022.11>
- Pakalniškienė Vilmantė. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė*.
- Poluan, A. R., Pesik, H., & Lendo, B. (2024). *How to cite: The Influence of Organizational Commitment and Burnout to Employee Performance through Extra-Role Behavior as Intervening Variable in PT. Bank SulutGo Cabang Manado*. 5(3), p-ISSN.
- Rajakumar, C. S. C., Usman, S. A., Micheal, M. P. S. S., & Parayitam, S. (2024). Knowledge Sharing and Organizational Commitment: Psychological Capital as a Mediator and Self-Actualization as Moderator. *Information (Switzerland)*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/info15080459>
- Rani Das, K. (2016). A Brief Review of Tests for Normality. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 5. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.12>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy* (T. 11, Numeris 12).

- Şahin, N., & Bilir, F. P. (2024). The effect of transformational leadership and personal cultural values on creating a learning organization. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02701-6>
- Saif, N., Amelia, Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sariono, E., & Sugiono, E. (2024). *Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0) MAPPING THE TERRAIN OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND EMPLOYEE ENGAGEMENT: A CONCEPTUAL FRAMEWORK*.
- Schaufeli. (2003). *İsitraukimo į darbą skalė* ©.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE Preliminary Manual*.
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
- Sulamuthu, G. A., & Yusof, H. M. (2018). *Leadership Style and Employee Engagement*.

TRANSFORMACINĖS IR TRANSAKCINĖS LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI

ANA NAROVČENKO

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymas

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas - Doc. Dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

62 puslapiai, 21 lentelė, 4 paveikslėliai, 45 literatūros šaltiniai.

Magistro baigiamajame darbe analizuojama transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą bei organizaciniam įsipareigojimui. Tyrimo aktualumą lemia didėjantis organizacijų poreikis suprasti, kaip skirtingi vadovavimo stiliai veikia darbuotojų nuostatas, motyvaciją, elgseną, bei kaip tai prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo.

Darbo tikslas: įvertinti transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsipareigojimui, taip pat siekiama nustatyti organizacinio įsipareigojimo mediacinį vaidmenį. Tikslui pasiekti iškelti šie uždaviniai: išanalizuoti transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių teorinius aspektus, atskleisti darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio įsipareigojimo reikšmę organizacijai, empiriškai įvertinti ryšius tarp nagrinėjamų kintamųjų bei pateikti praktines rekomendacijas organizacijoms.

Teoriniam darbo pagrindimui taikyta mokslinės literatūros analizė. Empirinėje darbo dalyje atliktas kiekybinis tyrimas, naudojant anketinę apklausą. Gauti duomenys analizuoti taikant statistinius analizės metodus, įskaitant regresinę ir mediacijos analizę.

Tyrimo rezultatai parodė, kad transformacinė lyderystė daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui. Transakcinė lyderystė taip pat daro teigiamą poveikį šiems rodikliams, tačiau jos įtaka sumažėja vertinant ją kartu su transformacine lyderyste. Be to, nustatyta, kad organizacinis įsipareigojimas reikšmingai medijuoja ryšį tarp lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, pateiktos išvados ir praktinės rekomendacijos, skirtos organizacijoms ir vadovams, siekiantiems stiprinti darbuotojų įsitraukimą ir organizacinį įsipareigojimą taikant efektyvius lyderystės stilius. Darbo rezultatai gali būti taikomi praktikoje ir sudaro prielaidas tolimesniems moksliniams tyrimams šioje srityje.

TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES IMPACT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ANA NAROVČENKO

Human Resource Management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - Assoc. Prof. Dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2025

SUMMARY

62 pages, 21 charts, 4 pictures, 45 references.

This master's thesis analyses the impact of transformational and transactional leadership styles on employee engagement and organizational commitment. The relevance of the study is determined by the growing need for organizations to understand how different leadership styles influence employees' attitudes, motivation, and behavior, as well as their contribution to organizational effectiveness.

The aim of the study is to evaluate the impact of transformational and transactional leadership styles on employee engagement and organizational commitment and to assess the mediating role of organizational commitment. To achieve this aim, the following objectives were set: to analyze the theoretical aspects of transformational and transactional leadership styles, to examine the importance of employee engagement and organizational commitment for organizations, to empirically assess the relationships between the analyzed variables, and to provide practical recommendations for organizations.

Scientific literature analysis was applied to develop the theoretical framework of the study. The empirical part of the research is based on a quantitative research approach using a questionnaire survey. The collected data were analyzed using statistical methods, including regression and mediation analysis.

The results of the study revealed that transformational leadership has a statistically significant positive impact on both employee engagement and organizational commitment. Transactional leadership also demonstrates a positive effect on these variables; however, its impact decreases when evaluated alongside transformational leadership. Furthermore, the findings indicate that organizational commitment significantly mediates the relationship between leadership styles and employee engagement.

Based on the research findings, conclusions and practical recommendations were formulated for organizations and managers seeking to enhance employee engagement and organizational commitment through effective leadership practices. The results of the study can be applied in organizational practice and provide a basis for future research in the field of leadership and employee behavior.

PRIEDAI

1 priedas. Klausimynas

Gerb. Respondente,

esu Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, Žmogiškųjų išteklių valdymo programos II kurso studentė. Kviečiu Jus prisidėti prie magistro baigiamojo darbo tyrimo, kuriuo siekiama išanalizuoti lyderystės stilių įtaką darbuotojų įsitraukimui bei organizaciniam įsipareigojimui. Jūsų atsakymai padės užtikrinti tyrimo kokybę ir suteiks galimybę geriau suprasti darbo aplinkos bei vadovavimo poveikį darbuotojams. Kiekvienas atsakymas yra prasmingas indėlis į šį tyrimą.

Anketa yra anoniminė, o visi gauti duomenys išliks konfidencialūs ir bus naudojami tik moksliniais tikslais. Pildymas užtruks iki 7 minučių.

Jeigu kiltų klausimų dėl tyrimo, kviečiu kreiptis el. paštu: ana.narovcenko@evaf.stud.vu.lt

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir indėlį!

I DALIS: Žemiau patikrinti teiginiai yra apie tai, kaip Jūs jaučiatės darbe. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą. Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite 0. Jeigu esate patyręs(-usi) šį jausmą, nurodykite, kaip dažnai taip jaučiatės pažymėdami atsakymą nuo 1 iki 6.

	Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
0	1	2	3	4	5	6
Niekada	Kelis kartus per metus ar rečiau	Kartą per mėnesį ar rečiau	Kelis kartus per mėnesį	Kartą per savaitę	Kelis kartus per savaitę	Kasdien

	Teiginys	0	1	2	3	4	5	6
1	Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Aš esu kupinas entuziazmo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Mano darbas mane įkvepia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

II DALIS: Prašome įvertinti, kaip dažnai Jūs pastebite ar patiriate nurodytus vadovo elgesio bruožus, naudojant 5 balų skalę kur 0 žymi, kad tokio elgesio niekada nepatyrėte, o 4 – kad šis elgesys Jums yra nuolat pastebimas.

0 - niekada, 1 – retai, 2 – kartais, 3 – dažnai, 4 – visada. Pažymėkite po vieną langelį kiekvienoje eilutėje.

	Teiginys	0	1	2	3	4
10	Mano vadovas (-ė) aukojasi dėl komandos gerovės.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Mano vadovas (-ė) svarsto moralines ir etines sprendimų pasekmes.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Mano vadovas (-ė) įkvepia kitus didžiuotis bendradarbiavimu su juo.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Mano vadovas (-ė) demonstruoja pasitikėjimą, galią ir pagarbą.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Mano vadovas (-ė) veikia sąžiningai.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Mano vadovas (-ė) pabrėžia bendrą įmonės misiją ir vertybes.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Mano vadovas (-ė) ugdo pasitikėjimą, pagarbą ir lojalumą.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Mano vadovas (-ė) rodo emocinį stabilumą.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Mano vadovas (-ė) kalba optimistiškai apie ateitį.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Mano vadovas (-ė) sukuria įtikinamą viziją.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Mano vadovas (-ė) kelia aukštus lūkesčius.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Mano vadovas (-ė) suteikia prasmingą tikslą ir iššūkius.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Mano vadovas (-ė) skatina kritiškai peržiūrėti prielaidas.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Mano vadovas (-ė) skatina iš naujo apvarstyti problemas.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Mano vadovas (-ė) skatina kūrybiškumą ir naujas idėjas.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Mano vadovas (-ė) palaiko naujoviškus sprendimus.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Mano vadovas (-ė) padeda darbuotojams ugdyti jų stipriąsias puses.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Mano vadovas (-ė) elgiasi kaip treneris ar mentorius.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Mano vadovas (-ė) skiria dėmesio individualiems poreikiams.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Mano vadovas (-ė) išklauso darbuotojų rūpesčius.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Vadovas aiškiai nurodo, ką galima tikėtis už gerus rezultatus.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Vadovas suteikia pagalbą mainais už pastangas.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Vadovas pripažįsta pasiektus rezultatus.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Vadovas aiškiai paaiškina atlygio sistemą.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Vadovas stebi klaidas ir nukrypimus.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Vadovas greitai pastebi pažeidimus ar nukrypimus.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Vadovas nuolat seka veiklą.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Vadovas greitai reaguoja į problemas.	☐	☐	☐	☐	☐

III DALIS: Šioje klausimyno dalyje pateikti teiginiai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kiek Jūs jaučiatės susijęs su savo organizacija. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti atsakymą, kuris geriausiai atitinka Jūsų nuomonę ar patirtį. Jei visiškai nesutinkate su teiginiu, pažymėkite 0, o jei visiškai sutinkate – pažymėkite 4.

0 - niekada, 1 – retai, 2 – kartais, 3 – dažnai, 4 – visada. Pažymėkite po vieną langelį kiekvienoje eilutėje.

	Teiginys	0	1	2	3	4
38	Esu pasirengęs įdėti daug daugiau pastangų, nei paprastai tikimasi, kad padėčiau šiai įmonei būti sėkmingai.	☐	☐	☐	☐	☐
39	Aš pasakojau apie šią organizaciją savo draugams kaip apie puikią vietą dirbti.	☐	☐	☐	☐	☐
40	Jaučiu labai mažai lojalumo šiai organizacijai.	☐	☐	☐	☐	☐
41	Sutikčiau su bet koku darbo paskyrimu, kad tik galėčiau toliau dirbti šioje įmonėje.	☐	☐	☐	☐	☐
42	Pastebiu, kad mano vertybės ir įmonės vertybės yra labai panašios.	☐	☐	☐	☐	☐
43	Didžiuojuosi galėdamas kitiems pasakyti, kad esu šios įmonės dalis.	☐	☐	☐	☐	☐
44	Galiu lygiai taip pat dirbti kitoje įmonėje, jei tik darbo pobūdis būtų panašus.	☐	☐	☐	☐	☐
	Teiginys	0	1	2	3	4
45	Ši įmonė tikrai įkvepia mane pasiekti geriausių darbo rezultatų.	☐	☐	☐	☐	☐
46	Mažiausias pokytis mano dabartinėje situacijoje galėtų paskatinti mane palikti šią įmonę.	☐	☐	☐	☐	☐
47	Esu be galo patenkintas, kad nusprendžiau dirbti šioje įmonėje, o ne kitose, kurias tuo metu svarsčiau.	☐	☐	☐	☐	☐
48	Neatrodo, kad ilgalaikis buvimas šioje organizacijoje duotų daug naudos.	☐	☐	☐	☐	☐
49	Dažnai man sunku sutikti su šios įmonės politika svarbiais su darbuotojais susijusiais klausimais.	☐	☐	☐	☐	☐
50	Man tikrai rūpi šios įmonės likimas.	☐	☐	☐	☐	☐
51	Man tai yra geriausia įmonė, kurioje galėčiau dirbti.	☐	☐	☐	☐	☐
52	Sprendimas dirbti šioje organizacijoje buvo aiški mano klaida.	☐	☐	☐	☐	☐

53. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
☐ Moteris
☐ Nenoriu nurodyti

54. Jūsų amžius:

- ☐ 18 - 25 metai
☐ 26 - 35 metai
☐ 36 - 45 metai
☐ 46 - 55 metai
☐ 56 – ir daugiau

55. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ vidurinis
☐ profesinis
☐ aukštasis neuniversitetinis
☐ aukštasis universitetinis

☐ kita

56. Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje:

☐ iki metų

☐ 1 - 2 metai

☐ 3 - 4 metai

☐ 5 metai ir daugiau

57. Organizacijos, kurioje dirbate, dydis (pagal darbuotojų skaičių):

☐ 1 - 9 darbuotojai.

☐ 10 - 49 darbuotojai.

☐ 50 - 249 darbuotojai.

☐ 250 ir daugiau darbuotojų.

58. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis:

☐ Viešasis sektorius / valstybinė įstaiga

☐ pramonė / gamyba

☐ paslaugų sektorius

☐ prekyba

☐ švietimo sektorius

☐ sveikatos apsaugos sektorius

☐ IT sektorius

☐ finansų sektorius

☐ žemės ūkio sektorius

☐ kita: _____

2 priedas. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų lytį

Group Statistics									
Jusu lytis:		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Darbuotojų ištraukimas į darbą	Vyras	101	4,946	1,2654	,1259				
	Moteris	159	5,198	1,1088	,0879				
Transformacinis lyd. stilius	Vyras	101	3,548	,9233	,0919				
	Moteris	159	3,770	,8480	,0672				
Transakcinis lyd. stilius	Vyras	101	3,536	,9025	,0898				
	Moteris	159	3,701	,8230	,0653				
Organizacinis išpareigojimas	Vyras	101	3,314	,6742	,0671				
	Moteris	159	3,571	,6228	,0494				

Independent Samples Test									
t-test for Equality of Means									
		t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Darbuotojų ištraukimas į darbą	Equal variances assumed	-1,688	258	,046	,093	-,2517	,1491	-,5453	,0420
	Equal variances not assumed	-1,639	192,380	,051	,103	-,2517	,1536	-,5546	,0512
Transformacinis lyd. stilius	Equal variances assumed	-1,988	258	,024	,048	-,2221	,1117	-,4421	-,0021
	Equal variances not assumed	-1,951	199,601	,026	,052	-,2221	,1139	-,4466	,0024
Transakcinis lyd. stilius	Equal variances assumed	-1,521	258	,065	,130	-,1654	,1088	-,3795	,0488
	Equal variances not assumed	-1,490	198,506	,069	,138	-,1654	,1110	-,3843	,0536
Organizacinis išpareigojimas	Equal variances assumed	-3,134	258	<,001	,002	-,2565	,0818	-,4176	-,0953
	Equal variances not assumed	-3,079	200,511	,001	,002	-,2565	,0833	-,4207	-,0922

Šaltinis: SPSS duomenų analizė

3 priedas. Respondentų amžiaus grupių palyginimas su kintamaisiais

		Multiple Comparisons					
Dependent Variable		(I) Jusu amžius:	(J) Jusu amžius:	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound Upper Bound
Darbuotojų ištraukimas į darbą	LSD	18 - 25 metai	26 - 35 metai	-,4399	,3807	,249	-,1189 ,310
			36 - 45 metai	-,7604	,3760	,044	-,1501 -,020
			46 - 55 metai	-,7430	,3948	,061	-,1520 ,034
			56 ir daugiau metų	-,6425	,4537	,158	-,1536 ,251
		26 - 35 metai	18 - 25 metai	,4399	,3807	,249	-,310 1,189
			36 - 45 metai	-,3205	,1754	,069	-,666 ,025
			46 - 55 metai	-,3031	,2127	,155	-,722 ,116
			56 ir daugiau metų	-,2026	,3086	,512	-,810 ,405
		36 - 45 metai	18 - 25 metai	,7604	,3760	,044	,020 1,501
			26 - 35 metai	,3205	,1754	,069	-,025 ,666
			46 - 55 metai	,0174	,2043	,932	-,385 ,420
			56 ir daugiau metų	,1179	,3028	,697	-,478 ,714
		46 - 55 metai	18 - 25 metai	,7430	,3948	,061	-,034 1,520
			26 - 35 metai	,3031	,2127	,155	-,116 ,722
			36 - 45 metai	-,0174	,2043	,932	-,420 ,385
			56 ir daugiau metų	,1005	,3259	,758	-,541 ,742
		56 ir daugiau metų	18 - 25 metai	,6425	,4537	,158	-,251 1,536
			26 - 35 metai	,2026	,3086	,512	-,405 ,810
			36 - 45 metai	-,1179	,3028	,697	-,714 ,478
			46 - 55 metai	-,1005	,3259	,758	-,742 ,541
	Bonferroni	18 - 25 metai	26 - 35 metai	-,4399	,3807	1,000	-,1518 ,638
			36 - 45 metai	-,7604	,3760	,442	-,1825 ,304
			46 - 55 metai	-,7430	,3948	,609	-,1861 ,375
			56 ir daugiau metų	-,6425	,4537	1,000	-,1927 ,642
		26 - 35 metai	18 - 25 metai	,4399	,3807	1,000	-,638 1,518
			36 - 45 metai	-,3205	,1754	,689	-,817 ,176
			46 - 55 metai	-,3031	,2127	1,000	-,905 ,299
			56 ir daugiau metų	-,2026	,3086	1,000	-,1076 ,671
		36 - 45 metai	18 - 25 metai	,7604	,3760	,442	-,304 1,825
			26 - 35 metai	,3205	,1754	,689	-,176 ,817
			46 - 55 metai	,0174	,2043	1,000	-,561 ,596
			56 ir daugiau metų	,1179	,3028	1,000	-,740 ,975
		46 - 55 metai	18 - 25 metai	,7430	,3948	,609	-,375 1,861
			26 - 35 metai	,3031	,2127	1,000	-,299 ,905
			36 - 45 metai	-,0174	,2043	1,000	-,596 ,561
			56 ir daugiau metų	,1005	,3259	1,000	-,822 1,023
		56 ir daugiau metų	18 - 25 metai	,6425	,4537	1,000	-,642 1,927
			26 - 35 metai	,2026	,3086	1,000	-,671 1,076
			36 - 45 metai	-,1179	,3028	1,000	-,975 ,740
			46 - 55 metai	-,1005	,3259	1,000	-,1023 ,822
Transformacinis lyd. stilius	LSD	18 - 25 metai	26 - 35 metai	,1174	,2888	,685	-,451 ,686
			36 - 45 metai	-,0289	,2853	,919	-,591 ,533
			46 - 55 metai	-,0175	,2995	,954	-,607 ,572
			56 ir daugiau metų	,1045	,3442	,762	-,573 ,782
		26 - 35 metai	18 - 25 metai	-,1174	,2888	,685	-,686 ,451
			36 - 45 metai	-,1463	,1331	,273	-,408 ,116
			46 - 55 metai	-,1348	,1614	,404	-,453 ,183
			56 ir daugiau metų	-,0128	,2341	,956	-,474 ,448
		36 - 45 metai	18 - 25 metai	,0289	,2853	,919	-,533 ,591
			26 - 35 metai	,1463	,1331	,273	-,116 ,408
			46 - 55 metai	,0115	,1550	,941	-,294 ,317
			56 ir daugiau metų	,1335	,2297	,562	-,319 ,586
		46 - 55 metai	18 - 25 metai	,0175	,2995	,954	-,572 ,607
			26 - 35 metai	,1348	,1614	,404	-,183 ,453
			36 - 45 metai	-,0115	,1550	,941	-,317 ,294
			56 ir daugiau metų	,1220	,2472	,622	-,365 ,609
		56 ir daugiau metų	18 - 25 metai	-,1045	,3442	,762	-,782 ,573
			26 - 35 metai	-,0128	,2341	,956	-,448 ,474
			36 - 45 metai	-,1335	,2297	,562	-,586 ,319
			46 - 55 metai	-,1220	,2472	,622	-,609 ,365
	Bonferroni	18 - 25 metai	26 - 35 metai	,1174	,2888	1,000	-,700 ,935
			36 - 45 metai	-,0289	,2853	1,000	-,837 ,779
			46 - 55 metai	-,0175	,2995	1,000	-,865 ,831
			56 ir daugiau metų	,1045	,3442	1,000	-,870 1,079
		26 - 35 metai	18 - 25 metai	-,1174	,2888	1,000	-,935 ,700
			36 - 45 metai	-,1463	,1331	1,000	-,523 ,231
			46 - 55 metai	-,1348	,1614	1,000	-,592 ,322
			56 ir daugiau metų	-,0128	,2341	1,000	-,676 ,650
		36 - 45 metai	18 - 25 metai	,0289	,2853	1,000	-,779 ,837
			26 - 35 metai	,1463	,1331	1,000	-,231 ,523
			46 - 55 metai	,0115	,1550	1,000	-,427 ,450
			56 ir daugiau metų	,1335	,2297	1,000	-,517 ,784
		46 - 55 metai	18 - 25 metai	,0175	,2995	1,000	-,831 ,865
			26 - 35 metai	,1348	,1614	1,000	-,322 ,592
			36 - 45 metai	-,0115	,1550	1,000	-,450 ,427
			56 ir daugiau metų	,1220	,2472	1,000	-,578 ,822
		56 ir daugiau metų	18 - 25 metai	-,1045	,3442	1,000	-,1079 ,870
			26 - 35 metai	-,0128	,2341	1,000	-,650 ,676
			36 - 45 metai	-,1335	,2297	1,000	-,784 ,517
			46 - 55 metai	-,1220	,2472	1,000	-,822 ,578

Transakcinis lyd. stilius	LSD	18 - 25 metai	26 - 35 metai	,2188	,2793	,434	-,331	,769
			36 - 45 metai	,0615	,2759	,824	-,482	,605
			46 - 55 metai	,0086	,2897	,976	-,562	,579
			56 ir daugiau metu	,2247	,3329	,500	-,431	,880
		26 - 35 metai	18 - 25 metai	-,2188	,2793	,434	-,769	,331
			36 - 45 metai	-,1574	,1287	,223	-,411	,096
			46 - 55 metai	-,2102	,1561	,179	-,517	,097
			56 ir daugiau metu	,0059	,2264	,979	-,440	,452
		36 - 45 metai	18 - 25 metai	-,0615	,2759	,824	-,605	,482
			26 - 35 metai	,1574	,1287	,223	-,096	,411
			46 - 55 metai	-,0528	,1499	,725	-,348	,242
			56 ir daugiau metu	,1633	,2222	,463	-,274	,601
		46 - 55 metai	18 - 25 metai	-,0086	,2897	,976	-,579	,562
			26 - 35 metai	,2102	,1561	,179	-,097	,517
			36 - 45 metai	,0528	,1499	,725	-,242	,348
			56 ir daugiau metu	,2161	,2391	,367	-,255	,687
		56 ir daugiau metu	18 - 25 metai	-,2247	,3329	,500	-,880	,431
			26 - 35 metai	-,0059	,2264	,979	-,452	,440
			36 - 45 metai	-,1633	,2222	,463	-,601	,274
			46 - 55 metai	-,2161	,2391	,367	-,687	,255
	Bonferroni	18 - 25 metai	26 - 35 metai	,2188	,2793	1,000	-,572	1,010
			36 - 45 metai	,0615	,2759	1,000	-,720	,843
			46 - 55 metai	,0086	,2897	1,000	-,811	,829
			56 ir daugiau metu	,2247	,3329	1,000	-,718	1,167
		26 - 35 metai	18 - 25 metai	-,2188	,2793	1,000	-1,010	,572
			36 - 45 metai	-,1574	,1287	1,000	-,522	,207
			46 - 55 metai	-,2102	,1561	1,000	-,652	,232
			56 ir daugiau metu	,0059	,2264	1,000	-,635	,647
		36 - 45 metai	18 - 25 metai	-,0615	,2759	1,000	-,843	,720
			26 - 35 metai	,1574	,1287	1,000	-,207	,522
			46 - 55 metai	-,0528	,1499	1,000	-,477	,372
			56 ir daugiau metu	,1633	,2222	1,000	-,466	,792
		46 - 55 metai	18 - 25 metai	-,0086	,2897	1,000	-,829	,811
			26 - 35 metai	,2102	,1561	1,000	-,232	,652
			36 - 45 metai	,0528	,1499	1,000	-,372	,477
			56 ir daugiau metu	,2161	,2391	1,000	-,461	,893
		56 ir daugiau metu	18 - 25 metai	-,2247	,3329	1,000	-1,167	,718
			26 - 35 metai	-,0059	,2264	1,000	-,647	,635
			36 - 45 metai	-,1633	,2222	1,000	-,792	,466
			46 - 55 metai	-,2161	,2391	1,000	-,893	,461
Organizacinis Ispareigojimas	LSD	18 - 25 metai	26 - 35 metai	-,1004	,2122	,637	-,518	,317
			36 - 45 metai	-,1620	,2096	,440	-,575	,251
			46 - 55 metai	-,1821	,2201	,409	-,615	,251
			56 ir daugiau metu	-,2838	,2529	,263	-,782	,214
		26 - 35 metai	18 - 25 metai	,1004	,2122	,637	-,317	,518
			36 - 45 metai	-,0617	,0978	,529	-,254	,131
			46 - 55 metai	-,0817	,1186	,491	-,315	,152
			56 ir daugiau metu	-,1835	,1720	,287	-,522	,155
		36 - 45 metai	18 - 25 metai	,1620	,2096	,440	-,251	,575
			26 - 35 metai	,0617	,0978	,529	-,131	,254
			46 - 55 metai	-,0200	,1139	,861	-,244	,204
			56 ir daugiau metu	-,1218	,1688	,471	-,454	,211
		46 - 55 metai	18 - 25 metai	,1821	,2201	,409	-,251	,615
			26 - 35 metai	,0817	,1186	,491	-,152	,315
			36 - 45 metai	,0200	,1139	,861	-,204	,244
			56 ir daugiau metu	-,1018	,1817	,576	-,459	,256
		56 ir daugiau metu	18 - 25 metai	,2838	,2529	,263	-,214	,782
			26 - 35 metai	,1835	,1720	,287	-,155	,522
			36 - 45 metai	,1218	,1688	,471	-,211	,454
			46 - 55 metai	,1018	,1817	,576	-,256	,459
	Bonferroni	18 - 25 metai	26 - 35 metai	-,1004	,2122	1,000	-,701	,500
			36 - 45 metai	-,1620	,2096	1,000	-,756	,431
			46 - 55 metai	-,1821	,2201	1,000	-,805	,441
			56 ir daugiau metu	-,2838	,2529	1,000	-1,000	,432
		26 - 35 metai	18 - 25 metai	,1004	,2122	1,000	-,500	,701
			36 - 45 metai	-,0617	,0978	1,000	-,339	,215
			46 - 55 metai	-,0817	,1186	1,000	-,417	,254
			56 ir daugiau metu	-,1835	,1720	1,000	-,671	,304
		36 - 45 metai	18 - 25 metai	,1620	,2096	1,000	-,431	,756
			26 - 35 metai	,0617	,0978	1,000	-,215	,339
			46 - 55 metai	-,0200	,1139	1,000	-,343	,302
			56 ir daugiau metu	-,1218	,1688	1,000	-,600	,356
		46 - 55 metai	18 - 25 metai	,1821	,2201	1,000	-,441	,805
			26 - 35 metai	,0817	,1186	1,000	-,254	,417
			36 - 45 metai	,0200	,1139	1,000	-,302	,343
			56 ir daugiau metu	-,1018	,1817	1,000	-,616	,413
		56 ir daugiau metu	18 - 25 metai	,2838	,2529	1,000	-,432	1,000
			26 - 35 metai	,1835	,1720	1,000	-,304	,671
			36 - 45 metai	,1218	,1688	1,000	-,356	,600
			46 - 55 metai	,1018	,1817	1,000	-,413	,616

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

Šaltinis: SPSS duomenų analizė