



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

Simona Andriuškevičė

**DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI
STIPRINIMAS TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ASPEKTU**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

PANEVĖŽYS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI
STIPRINIMAS TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ASPEKTU**

Baigiamasis magistro projektas
Vadyba (kodas 621N20010)

Vadovas

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

Recenzentas

Projektą atliko

Simona Andriuškevičė

PANEVĖŽYS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Simona Andriuškevičė

(Studento vardas, pavardė)

Vadyba, 621N20010

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimas transformacinės lyderystės aspektu“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gegužės 29 d.
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, Simonos Andriuškevičės, baigiamasis projektas tema „Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimas transformacinės lyderystės aspektu“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO**

Ekonomikos ir verslo katedra

TVIRTINU
Katedros vedėja
Nida Kvedaraitė

BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS

Diplomantui Simona Andriuškevičė

Baigiamojo projekto tema Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimas transformacinės lyderystės aspektu
(lietuvių kalba)

Baigiamojo projekto tema Strengthening of Employee Commitment to Organization in Transformational Leadership Perspective
(anglų kalba)

Įrišto baigiamojo projekto pateikimo į Ekonomikos ir verslo katedrą terminas iki 2017 m. gegužės 31 d.

Duomenys baigiamajam projektui: mokslinės literatūros analizės ir anketinė apklausos duomenys

Baigiamojo projekto turinys (išvardinti pagrindinius klausimus/uždavinius, kurie turi būti atskleisti baigiamajame projekte)

1. Išanalizuoti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės sampratas bei sąsajas.
2. Pagrįsti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės raiškos tyrimo kriterijus.
3. Atlikti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai bei transformacinės lyderystės sąsajų empirinį tyrimą.
4. Pateikti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimo pokyčių kontekste rekomendacijas, modeliuojant transformacinės lyderystės elgseną.

Vadovas doc.dr. Brigita Stanikūnienė
(parašas, pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau: Simona Andriuškevičė
(studento parašas, vardas, pavardė)

2017 m. balandžio 12 d.

Andriuškevičė, Simona. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimas transformacinės lyderystės aspektu. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Brigita Stanikūnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Mokslo kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: *įsipareigojimas organizacijai, darbuotojų įsipareigojimas,, transformacinė lyderystė, organizacijos pokyčiai.*

Panevėžys, 2017. 63 p.

SANTRAUKA

Šiuolaikinės organizacijos veikia nuolat besikeičiančioje aplinkoje, todėl kiekvienoje organizacijoje svarbu kurti pokyčiams palankias sąlygas, o dinamišką aplinką laikyti naujomis galimybėmis. Tokiomis sąlygomis itin svarbiu aspektu turėtų būti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai didinimas – kuo įsipareigojimas organizacijai yra aukštesnis, tuo atviriau darbuotojai priima vykdomus pokyčius organizacijoje ir mažiau jiems priešinasi. Vienu iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, įvardijamas transformacinės lyderystės elgesys. Tai viena šiuolaikinių lyderystės teorijų, kuri pabrėžia lyderio vaidmens svarbą pokyčių kontekste.

Šio darbo tikslas – išanalizuoti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės sąsajas. Tyrimo metu buvo apklausti penkių mažmeninės prekybos sektoriuje veikiančių įmonių, išgyvenančių tam tikrus organizacinius pokyčius, darbuotojai. Tiriamųjų imtį sudarė 382 dirbantys asmenys iš skirtingų organizacijų. Tyrime buvo naudojami šie klausimynai: „Įsipareigojimo organizacijai klausimynas“ ir naujai sukonstruotas „Transformacinės lyderystės klausimynas“. Remiantis teorinio ir empirinio tyrimo analizės duomenimis, daroma išvada, kad darbuotojai, kurie savo vadovus vertina kaip pasižyminčius transformacinės lyderystės elgesiu (idealizuota įtaka, įkvepiantis motyvavimas, individualus dėmesys, intelektualus skatinimas) yra linkę labiau įsipareigoti organizacijai emociniu, normatyviniu ir tęstiniu požiūriu. Sekėjai, kurie subjektyviai vertina savo vadovus kaip transformacinius, jaučiasi stipriau psichologiškai įgalinti bei yra stipriau emociškai įsipareigoję organizacijai. Atskleista, kad moterų ir vyrų subjektyvūs vadovo kaip pasižyminčio transformacinės lyderystės elgesiu vertinimai skiriasi. Moterys savo vadovą labiau vertina kaip pasižymintį transformacinės lyderystės elgesiu, palyginus su vyrų nuomone.

Pateiktos praktinės rekomendacijos leidžia vadovams modeliuoti savo transformacinės lyderystės elgseną, atsižvelgiant į tai, koks darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tipas organizacijoje egzistuoja ir kokio įsipareigojimo organizacijai tipo raiškos yra siekiama.

Andriuškevičė, Simona. *Strengthening of Employee Commitment to Organization in Transformational Leadership Perspective: Master's thesis in Management / supervisor assoc. prof. Brigita Stanikūnienė. Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.*

Research area and field: Management, Social Sciences.

Keywords: organizational commitment, employee commitment, transformational leadership, organizational change.

Panevėžys, 2017. 63 p.

SUMMARY

Modern organisations operate in a constantly changing environment, therefore it is important to create conditions favourable for change in every organisation, and the dynamic environment should be treated as new opportunities. Improving employee commitment towards the organisation should be a paramount aspect in such conditions – the higher the commitment towards the organisation, the more open employees are to changes in the organisation and less likely to oppose change. Transformational leadership behaviour is indicated as one of the most important factors that influence employee commitment towards an organisation. This is one of the modern leadership theories, which highlights the importance of the leader's role in the context of change.

The aim of this thesis is to analyse the correlation between employee commitment towards the organisation and transformational leadership. Employees from five companies operating in the retail sector and undergoing certain organisational changes have been interviewed during the analysis. The sample size of respondents is 382 employed persons from different organisations. The following questionnaires were used in the analysis: “Organisation commitment questionnaire” and a newly structured “Transformational leadership questionnaire”. In accordance to data of theoretical and empirical analysis a conclusion is drawn that employees, who think that their leaders possess transformational leadership behaviour (idealized influence, inspirational motivation, individual attention, intellectual encouragement) are likely to commit more to their organisation emotionally, normatively and continuously. Followers, who subjectively rate their leaders and transformational, feel more emotionally empowered and are more committed towards their organisation. It was revealed that men's and women's subjective leader rating as possessing transformational leadership behaviour is different. In comparison to men, women consider their leaders as possessing transformational leadership behaviour more often.

The practical recommendations indicated allow leaders to model their transformational leadership behaviour depending on the type of employee commitment towards the organisation existing and the type of commitment towards the organisation aimed for in the organisation.

TURINYS

Ižanga	8
1. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimo transformacinės lyderystės aspektu teorinė analizė	10
1.1. Įsipareigojimo organizacijai samprata ir reikšmė.....	10
1.2. Transformacinės lyderystės samprata.....	22
1.3. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės sąsajos.....	30
2. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimo transformacinės lyderystės aspektu tyrimas	35
2.1. Tyrimo metodologinės nuostatos.....	35
2.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija	39
2.2.1. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška mažmeninės prekybos įmonėse	42
2.2.2. Transformacinės lyderystės raiška mažmeninės prekybos įmonėse	48
2.2.3. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės tarpusavio sąveikos analizė.....	56
Išvados ir rekomendacijos	60
Literatūra	64
Priedai	73

IŽANGA

Pokyčiai neatsiejama šiuolaikinės organizacijos dalis, todėl kiekvienoje organizacijoje svarbu kurti pokyčiams palankias sąlygas, o dinamišką aplinką laikyti naujomis galimybėmis. Prieš pradėdant įgyvendinti bet kokius pokyčius, organizacijų vadovai turėtų stengtis užtikrinti, kad vertingiausiais išteklius – jos darbuotojai, turėtų galimybę saviraiškai darbe ir galėtų save realizuoti veikloje per vidinį potencialą. Taip pat itin svarbu sudaryti galimybes darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo ir pokyčio procese, kad jie taptų projekto savininkais ir bendrai siektų pokyčio teigiamo rezultato. Beck ir Wilson (2000), Ganta ir Manukonda (2017), Herscovitch ir Meyer (2002), Ikinci (2014), Yukl (2010) ir kiti, atliktais tyrimais įrodo teigiamą koreliaciją tarp aukšto darbuotojų įsipareigojimo lygio ir atvirumo pokyčiams – kuo įsipareigojimas organizacijai yra aukštesnis, tuo atviriau darbuotojai priima pokyčius organizacijoje ir mažiau jiems priešinasi. Todėl kiekviena organizacija, kuri siekia didinti savo ilgalaikį konkurencinį pranašumą bei gerinti efektyvumą, produktyvumą, turėtų puoselėti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Daugelis užsienio autorių (Bono ir Judge, 2003; Emery ir Barker, 2007; Washington, 2007; Yukl, 2010; Tracey ir Hinkin, 1994; Walumbwa ir Lawler, 2003 ir kt.) kaip vieną iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų įsipareigojimui, įvardija transformacinės lyderystės elgseną. Tai viena šiuolaikinių lyderystės teorijų, kuri pabrėžia lyderio vaidmens svarbą pokyčių kontekste. Pasak Bass (1990), Mathieu ir Zajac (1990), Mayer ir Schoorman (1998), Verma ir Krishnan (2013) ir kitų, transformaciniai lyderiai per savo elgesio savybes (individualų dėmesį, įkvepiančią motyvaciją, idealizuotą įtaką, intelektualų skatinimą) skatina teigiamą darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Darbo teorinis reikšmingumas. Nepaisant plačiai pripažinto įsipareigojimo organizacijai svarbos ir vertės, vis dar trūksta mokslinių tyrimų, kurie nagrinėtų transformacinės lyderystės darbuotojų įsipareigojimo organizacijai santykius vykstančių pokyčių kontekste. Šiuolaikinėms organizacijoms, išgyvenančioms globalizacijos, darbo jėgos kaitos, technologinių inovacijų sąlygotas transformacijas, tampa sudėtinga išlaikyti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Vieni jų - nelinkę keistis ir tobulėti, vengia ir bijo pokyčių, kiti - neįsipareigoja organizacijai, nes organizacija neatskleidžia jų potencialo ir neskatina tapti aktyviais pokyčių dalyviais. Abiem atvejais darbuotojai linkę palikti organizacijas. Transformacinė lyderystė tampa patraukliu įrankiu darbuotojams sutelkti ir juos įgalinti sėkmingai veiklai organizacijoje vykstančių pokyčių kontekste. Įvardintas socialinis reiškinys reikalauja naujų konceptualių įžvalgų, prisidėsiančių prie sėkmingo ir efektyvaus transformacinės lyderystės poveikio darbuotojų įsipareigojimui organizacijai stiprinti, akcentuojant organizacijos pokyčių kontekstą. Todėl šiame darbe keliami tokie probleminiai klausimai: *Kokios yra įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės sąsajos? Kaip organizacinių pokyčių kontekste transformacinės lyderystės elgsena stiprintų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai?*

Šiame darbe, remiantis skirtingais mokslininkų požiūriais susisteminta ir apibrėžta darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės sampratos; identifikuotos ir empiriškai patikrintos dimensijos, atspindinčios įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės sąsajas.

Tyrimo praktinis reikšmingumas gali būti vertingas kuriant darbuotojams palankią darbo aplinką. Nustatius transformacinės lyderystės įtaką, organizacijų vadovai galės prisidėti formuojant labiausiai pageidaujamą ir darbuotojui palankiausią įsipareigojimo organizacijai profilį. Be to, pateiktos praktinės rekomendacijos leidžia vadovams modeliuoti savo transformacinės lyderystės elgseną, atsižvelgiant į tai, koks darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tipas organizacijoje egzistuoja ir kokio įsipareigojimo organizacijai tipo raiškos yra siekiama.

Darbo objektas – darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.

Darbo dalykas – mažmeninės prekybos įmonės.

Darbo tikslas – išanalizuoti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės sampratas bei sąsajas.
2. Pagrįsti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės raiškos tyrimo kriterijus.
3. Atlikti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai bei transformacinės lyderystės sąsajų empirinį tyrimą.
4. Pateikti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimo pokyčių kontekste rekomendacijas, modeliuojant transformacinės lyderystės elgseną.

Duomenų rinkimo metodai:

1. *Mokslinių šaltinių analizė* naudojama siekiant paaiškinti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės sampratas bei pagrįsti jų sąsajų tyrimo kriterijus.
2. *Anketinė apklausa* pasitelkta siekiant ištirti transformacinės lyderystės ir įsipareigojimo organizacijai raišką.

Duomenų analizės metodai: aprašomoji statistika, faktorinės, koreliacinės bei regresinės analizės metodai.

Publikacija darbo tema: Darbuotojų įsipareigojimo ir transformacinės lyderystės sąsajos// Technologijų ir verslo aktualijos (2017), pranešimų medžiaga/ Kauno technologijos universitetas. Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Kaunas: Technologija, 2017.

1. DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI STIPRINIMO TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ASPEKTU TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Įsipareigojimo organizacijai samprata ir reikšmė

Įsipareigojimas organizacijai yra viena iš dažniausiai studijuojamų organizacinės psichologijos ir organizacinės elgsenos sąvokų. Organizacijų tyrimus atliekantys mokslininkai (pvz., Becker, 1960; Meyer ir Allen, 1991; Mowday, Porter ir Steers, 1982; Herscovitch ir Meyer 2002; Miller ir Lee, 2001 ir kt.) jau seniai domėjosi darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tema. Viena iš jos populiarumo priežasčių yra tai, kad organizacijos didina ir išlaiko savo konkurencingumą joms lojalių darbuotojų dėka. Dauguma tyrėjų nustatė, kad aukšto lygio įsipareigojimas organizacijai iš dalies lemia jos sėkmę. Ši tema sulaukė ganėtinai daug dėmesio ne tik teorinių, bet ir praktinių tyrimų aspektu, kadangi bandoma suvokti ir paaiškinti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, kurioje jie dirba, stiprumą ir tvirtumą.

Analizuojant įsipareigojimo organizacijai sampratą, susiduriama su keletu iššūkių. Visų pirma, dėl daugybės įsipareigojimo organizacijai apibrėžimų, randamų literatūroje, šio reiškinio kilmė nėra aiški. Galima teigti, kad įsipareigojimo organizacijai apibrėžimų gausą sąlygojo istoriškai skirtingos teorinės perspektyvos, kurios rodo skirtingas įsipareigojimo organizacijai vystymosi prielaidas ir mechanizmus (Mathieu ir Zajac, 1990; Herscovitch ir Meyer, 2002). Literatūroje galima rasti du pagrindinius požiūrius: (1) elgsenos, kartais apibūdinamą kaip mainai (Becker, 1960) ir (2) psichologinį, dar žinomą, kaip nuostatos. Kai kurie autoriai išskiria trečią – integruotą požiūrį, apimančią du pirmuosius (Cohen, 2006).

Elgsenos įsipareigojimo nuostata susijusi su procesais, kai darbuotojai tampa „uždaryti“ savo organizacijose ir tuo, kaip jie susidoroja su šia problema (Mowday ir kt., 1982). Šis įsipareigojimo organizacijai požiūris aiškinamas išskaičiavimo ir normų aspektais. Išskaičiavimo ar norminis požiūris reiškia darbuotojo įsipareigojimą toliau dirbti organizacijai, remiamasi naudos ir kaštų apskaičiavimu prieš ruošiantis palikti organizaciją. Kitaip tariant, ši nuostata įsipareigojimą organizacijai apibūdina kaip prisirišimą prie organizacijos, kuriam būdingas ketinimas likti joje, susitapatinimą su organizacijos tikslais ir vertybėmis, troškimą papildomai stengtis organizacijos gerovei.

Ankstyvuosiuose įsipareigojimo organizacijai tyrimuose ši sąvoka paremta nuostatos samprata, įsipareigojimu organizacijai per asmens požiūrį, jausmus, susitapatinimą, dalyvavimą ir lojalumą (Porter, Steers, Mowday ir Boulian, 1974). Porter ir kt. (1974) manymu, požiūrio nuostata reiškia psichologinį prisirišimą ar emocinį įsipareigojimą, kuris išreiškiamas darbuotojui pajutus sinergiją tarp asmeninių ir organizacijos tikslų bei vertybių.

Taip pat nemažą įtaką įsipareigojimo organizacijai koncepcijai padarė Becker (1960), kuris įsipareigojimą organizacijai apibrėžia kaip procesą, remiamą mainais arba „grupinėmis lažybomis“ (Becker, 1960). Ši teorija teigia, kad žmonės yra įsipareigoję savo organizacijai tiek, kiek jie nori likti savo darbo vietose. Tačiau, jei jie gautų naudingesnę pasiūlymą ar geresnes darbo sąlygas, norėtų palikti organizaciją. Mowday ir kt. (1982) pritaria „grupinių lažybų“ teorijai, apibūdindami įsipareigojimą organizacijai kaip elgesį, susijusį su procesu, kuriuo asmenys tampa uždaryti tam tikroje organizacijoje ir tai, kaip jie susidoroja su šia problema. Tokios lažybos daro įtaką darbuotojo elgesiui, t. y. skatina pasilikti organizacijoje tam, kad jis nepralaimėtų lažybų (Oliver, 1990).

Mokslinėje literatūroje darbuotojų įsipareigojimo organizacijai terminas apibūdinamas labai įvairiai. Kai kurios pateikiamos sąvokos apibūdina įsipareigojimo organizacijai reiškinį, tai yra, įsipareigojimą kaip požiūrį į organizaciją (Cohen, 2006), kaip vidinę jėgą, skatinančią atitinkamai elgtis organizacijos atžvilgiu (Herscovitch ir Meyer, 2002), kaip psichologinę sąsają su organizacija (Mathieu ir Zajac, 1990), ar kaip psichologinę būklę, kuri sieja individą ir organizaciją (Meyer ir Allen, 1991). Pasak Klein, Becker ir Meyer (2009), kiti apibrėžimai maišomi su įsipareigojimo organizacijai priežastimis, pavyzdžiui, įsipareigojimas kaip investicija (Becker, 1960), ar mainai tarp asmens ir organizacijos (Angle ir Perry, 1981), ar susitapatinimas su organizacija (Porter ir kt., 1974; Mowday ir kt., 1982) ir asmeninių vertybių bei tikslų sutapimas su organizacijos vertybėmis ir tikslais (O'Reilly, Chatman, 1986), ar tokios pasekmės, kai įsipareigojimas yra kaip motyvacija (Herscovitch ir Meyer, 2002), ir tęstinumas (Mowday ir kt., 1982).

Kaip teigia Eisenberg, Monge ir Miller (1983), darbuotojų įsipareigojimą organizacijai galima apibūdinti kaip asmeninių vertybių tapatinimą su organizacijos vertybėmis, misija, veiklos tikslais ir vizija. Pagal šį požiūrį, įsipareigojimo organizacijai stiprumas apibūdinamas pagal tai, kiek darbuotojas priima organizacijos tikslus ir kiek pastangų nori įdėti organizacijos labui (Miller ir Lee, 2001). Cohen (2006) teigia, kad įsipareigojimas yra galia, susiejanti asmenį su veiksmų kryptimi, link vieno ar daugiau tikslų. Šis bendras įsipareigojimo apibūdinimas siejasi su Arnold (2005) pateikiamu įsipareigojimo organizacijai apibrėžimu, teigiančiu, kad tai yra santykinė asmens susitapatinimo su organizacija galia. Miller ir Lee (2001) taip pat teigia, kad įsipareigojimas organizacijai yra būseną, kai darbuotojas susitapatina su tam tikra organizacija ir jos tikslais ir nori išlikti tos organizacijos nariu. Taigi, įsipareigojimas organizacijai yra ryšys, parodantis kiek darbuotojas nori išlikti organizacijos nariu pagal savo susidomėjimą ir susisiejamą su organizacijos tikslais ir vertybėmis. Be to, Allen ir Meyer (1996) teigia, kad įsipareigojimą organizacijai charakterizuoja požiūris ir elgsena. Įsipareigojimas organizacijai, kaip požiūris, atspindi tokius jausmus, kaip prisirišimas, susitapatinimas ir lojalumas organizacijai kaip įsipareigojimo objektui (Allen ir Meyer, 1996). Meyer, Allen ir Gellantly (1990) taip pat teigia, kad įsipareigojimas organizacijai kaip požiūris charakterizuojamas palankiais kognityviniais ir emociniais komponentais organizacijos atžvilgiu.

Autoriai tvirtina, kad įsipareigojusieji asmenys ypatingai elgiasi dėl to, kad yra įsitikinę, jog taip moraliai teisingiau negu asmeniškai naudinga. Miller ir Lee (2001) yra tos nuomonės, kad įsipareigojimas organizacijai kaip elgsena matomas, kai organizacijos nariai yra įsipareigoję organizacijoje egzistuojančioms grupėms. Todėl įsipareigojimas organizacijai yra tokia būseną, kurioje organizacijos nariai yra susiję savo veiksmais ir įsitikinimais, lemiančiais jų veiklą ir įsitraukimą į organizaciją (Miller ir Lee, 2001).

Dauguma mokslininkų į darbuotojų įsipareigojimo organizacijai apibrėžimus, kaip jų neatskiriama dalį, įtraukia vieną ar daugiau iš šių trijų požiūrio elementų:

- tvirtas tikėjimas organizacijos veiklos tikslais ir vertybėmis bei jų pripažinimas;
- pasiryžimas dėti nemažas pastangas organizacijos naudai;
- noras būti organizacijos dalimi. Įprastai didžiausia paskata darbuotojams likti organizacijoje ar iš jos išeiti yra jų aukštesnis ar žemesnis įsipareigojimo lygis (Shaw, Delery, Jenkins ir Gupta, 1998).

Mokslininkai, siekdami apibrėžti įsipareigojimo organizacijai sampratą, nagrinėja skirtingus aspektus ir įsipareigojimo organizacijai modelius.

Kanter (1972) išskiria tris įsipareigojimo dimensijas pagal jų veikimo modelį: instrumentinis įsipareigojimas, moralinis įsipareigojimas ir emocinis įsipareigojimas. Instrumentinio įsipareigojimo dimensija susijusi su narystės socialinėje grupėje, finansinių sąlygų privalumais ir nauda. Emocinė dimensija apima prisirišimo jausmą ir saitus, pasitenkinimą sąveikaujant su kitais, kurie pritraukia asmenis jungtis į grupę. Moralinės dimensijos įsipareigojimas apima tas sąlygas, kurios padeda darbuotojui mėgautis savigarba, pasitikėjimu savimi, socialiniu išdidumu bei tikėjimu organizacijos, kuriai jis priklauso, tikslais ir vertybėmis (shodhganga.inflibnet.ac.in).

Steers (1977) teigia, kad įsipareigojimas organizacijai gali būti tuo pat metu ir nepriklausomas, ir priklausomas kintamasis. Kaip nepriklausomas kintamasis, įsipareigojimas organizacijai gali daryti įtaką kitiems priklausomiems kintamiesiems, tokiems kaip darbuotojų įsitraukimas, kaita, kaitos tendencija, jų darbo atlikimas, o kaip priklausomas kintamasis jis gali būti paveiktas kitų nepriklausomų kintamųjų, tokių kaip asmeninės savybės, profesinės savybės ir profesinė patirtis (shodhganga.inflibnet.ac.in).

Angle ir Perry (1981) teigia, kad įsipareigojimo organizacijai modelis apima dvi dimensijas – vertybinį įsipareigojimą ir tęstinį įsipareigojimą. Vertybinis įsipareigojimas rodo teigiamą požiūrį į organizaciją. Šis įsipareigojimo tipas siejasi su psichologiniu ir emociniu įsipareigojimu. Tęstinis įsipareigojimas reiškia įsipareigojimą likti organizacijoje dėl ekonominių mainų svarbos (Angle ir Perry, 1981).

O'Reilly ir Chatman's modelis (1986) apima instrumentinį įsipareigojimą (atitikimą) ir norminį įsipareigojimą (internalizaciją ir susitapatinimą). Autoriai nurodo, kad įsipareigojimas

sukuria ypatingą nuostatą ir požiūrį į organizaciją ir turi mechanizmą, kuris tą požiūrį suformuoja. O'Reilly ir Chatman, remdamiesi Kelaman (1958) požiūriu, tiki, kad santykis tarp asmens ir organizacijos gali įgyti šias tris formas: atitikimo, internalizacijos ir susitapatinimo. Atitikimas yra labiau kaip tikėjimasis gauti tam tikrą atlygį iš organizacijos, o ne ištraukti emociškai (O'Reilly ir Chatman, 1986). Susitapatinimas vyksta, kai asmuo priima įtaką sukurti ar išlaikyti patenkinamus santykius (Herscovitch ir Meyer, 2002), o internalizacija yra elgsena, atspindinti vertybes ir tikslus, kai asmeninės ir organizacinės vertybės panašios (Mowday ir kt. 1982).

Penley ir Gould modelyje (1988) išskiriami trys įsipareigojimų tipai: moralinis įsipareigojimas, išskaičiavimo įsipareigojimas ir atstūmimu paremtas įsipareigojimas. Autoriai moralinį įsipareigojimą apibrėžia labai panašiai kaip Allen ir Meyer emocinį įsipareigojimą, ir kaip Angle ir Perry bei Mayer ir Schoorman vertybinį įsipareigojimą. Išskaičiavimo įsipareigojimas panašus į atitikimo įsipareigojimą, esantį O'Reilly ir Chatman modelyje ir netgi gali būti traktuojamas kaip motyvacijos, o ne įsipareigojimo forma (shodhganga.inflibnet.ac.in).

Meyer ir Allen (1991) nustatė, kad įsipareigojimas organizacijai apima emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą. Anot autorių, šios įsipareigojimo organizacijai rūšys nėra prieštaraujančios viena kitai, nes darbuotojas gali būti įsipareigojęs visomis trimis formomis, tiek dėl emocijų, tęstinių ir normatyvinių veiksnių (Meyer ir Allen, 1991).

Pirmasis įsipareigojimo organizacijai modelio elementas yra emocinis įsipareigojimas, kuris, pasak Meyer ir Allen (1991), siejamas su emociniu prisirišimu prie organizacijos. Autoriai teigia, kad organizacijos nariai, kurie yra įsipareigoję emociju požiūriu, organizacijoje dirba, nes to nori. Nariai, kurie yra emociškai įsipareigoję lieka su organizacija, nes jie jaučia asmeninių vertybių sutapimą su organizacijos tikslais ir vertybėmis (Beck ir Wilson, 2000).

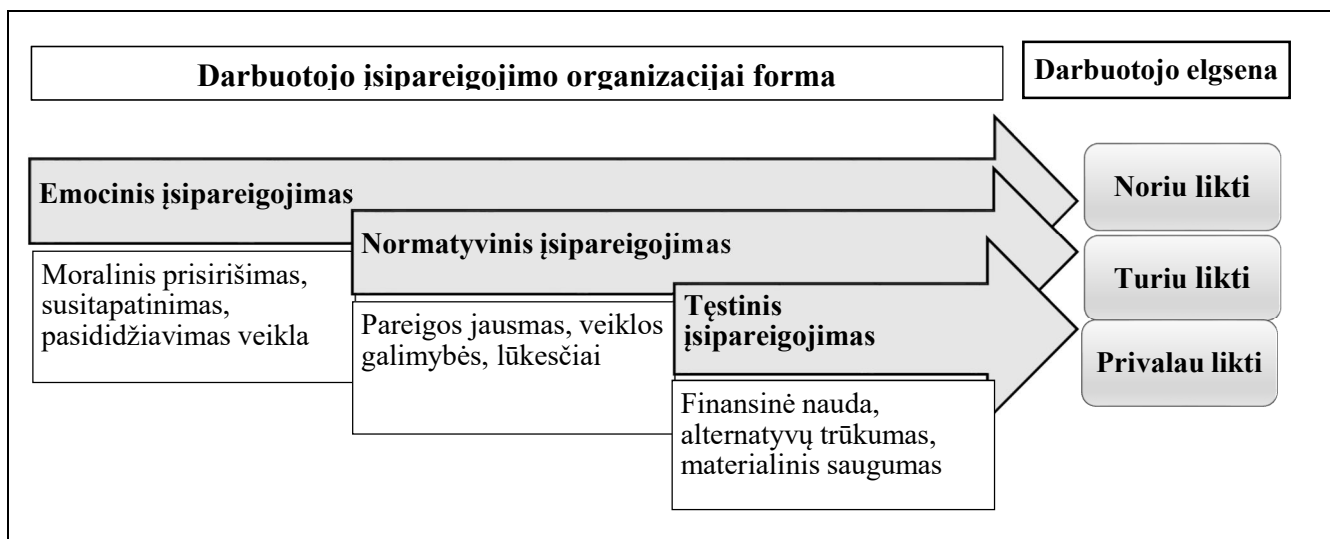
Emocinis įsipareigojimas laikomas stipraus tipo įsipareigojimu organizacijai. Ši įsipareigojimo forma rodo darbuotojo pasirengimą aukotis savo organizacijos labui ir nenorą ją palikti. Meyer ir Allen (1996) įsipareigojimo organizacijai modelyje teigiama, kad emocinis įsipareigojimas yra veikiamas tokių faktorių kaip darbo iššūkiai, vaidmens aiškumas, tikslo aiškumas ir tikslo sudėtingumas, tarpasmeniniai santykiai, teisingumas, asmeninė svarba, grįžtamasis ryšys, dalyvavimas ir patikimumas. Apibendrinant galima pasakyti, kad emocinis įsipareigojimo modelis nusako tai, kiek stipriai asmuo gali identifikuoti save organizacijoje (Allen ir Meyer, 1991).

Normatyvinis įsipareigojimas atsiranda dėl darbuotojų pareigos jausmo pasilikti organizacijoje, nes likti joje yra „teisinga“ (Meyer ir Allen, 1996). Kaip teigia Beck ir Wilson (2000), darbuotojas gali įsipareigoti normatyviai dėl tokių priežasčių kaip, organizacijos investicijos į darbuotojų mokymąsi, tobulėjimą, paaukštinimas pareigose ir kt., kas paskatina atsilyginti ištikimu ir kruopščiu darbu organizacijoje. Autorių teigimu, normatyvinio įsipareigojimo šaltiniai yra šie: organizacijos vadovybė palankiai vertino darbuotojus, darbuotojas ilgą laiką dirbo organizacijoje,

organizacija padėjo jam sunkiu laikotarpiu jo gyvenime arba organizacijos teikiamos paslaugos yra laikomos socialiai ir dvasiškai svarbiomis – kilniomis. Normatyvinis įsipareigojimo jausmas įprasmina darbuotojų darbą organizacijai. Kuo labiau jie yra dėkingi organizacijai, tuo labiau jie didžiuojasi dirbdami jai. Tokį įsipareigojimą jaučiantys darbuotojai gali pasiaukoti savo organizacijai ir iš esmės nesvarsto apie galimybę iš jos išeiti (Beck ir Wilson, 2000).

Tęstinis įsipareigojimas parodo darbuotojų prisirišimą prie organizacijos dėl socialinių ir ekonominių veiksnių, tokių kaip darbo užmokestis, garantijos ir kt. (Beck ir Wilson, 2000). Esant tokio tipo įsipareigojimui darbuotojų asmeninė nauda yra matuojama jų matoma organizacijos nauda. Tęstinis įsipareigojimas nėra laikomas stipriu įsipareigojimu. Darbuotojai nesiaukoja savo organizacijai, išskyrus tada, kai jie yra priversti tai daryti, o pasitaikius pirmai galimybei (kai jie randa geresnį darbą, garantuojantį geresnes finansines galimybes) jie pasitraukia iš organizacijos (Meyer ir Allen, 1990).

Atlikta mokslininkų požiūrių į darbuotojų įsipareigojimą organizacijai analizė leidžia modeliuoti įsipareigojimo organizacijai konceptualųjį modelį (žr. 1 paveikslą).



1 pav. Įsipareigojimo organizacijai konceptualusis modelis (sudaryta autorės)

Mayer ir Schoorman (1998) nuomone, įsipareigojimas organizacijai turi dvi dimensijas: tęstinį įsipareigojimą (tendenciją likti organizacijoje) ir vertybinį įsipareigojimą (tendenciją padvigubinti pastangas). Nors tarp Mayer ir Schoorman, Angle ir Perry bei Allen ir Meyer modelių ir yra panašumų, tačiau tarp jų yra ir skirtumų. Pirma, Allen ir Meyer įsipareigojimo organizacijai modelyje yra visiškai skirtingos dimensijos, kurios sukonstruotos remiantis darbuotojo psichologine būkle, susiejančia juos su organizacija. Antra, visos trys Allen ir Meyer įsipareigojimo organizacijai modelio dimensijos veda į tikėtiną darbuotojo elgseną – likti organizacijoje ir tęsti darbą. Angle ir Perry bei Mayer ir Schoorman modeliuose pateikiama priešinga hipotezė, kad tęstinis įsipareigojimas

siejasi su sprendimu ir ketinimu arba likti organizacijoje, arba išeiti iš jos, o vertybinis įsipareigojimas siejasi su dvigubomis pastangomis pasiekti organizacijos tikslus (Mayer ir Schoorman, 1998).

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingos įsipareigojimo organizacijai dimensijos apibūdina skirtingą įsipareigojimo organizacijai išsivystymo lygį ir turi didelę reikšmę darbuotojų elgsenai. Ir taip pat verta pastebėti, kad, remiantis Eskandaricharati (2013), Allen ir Meyer, trijų dimensijų įsipareigojimo organizacijai modelis patvirtintas kaip pats efektyviausias. Eskandaricharati (2013) atliko išsamų tyrimą, kur buvo tiriami ir analizuojami įvairūs įsipareigojimo organizacijai apibrėžimai, jų panašumai ir skirtumai, įvairios įsipareigojimo organizacijai dimensijos.

Įsipareigojimo organizacijai išaiškinimui būtina atskirti šį reiškinį nuo kitų panašių reiškinų organizacinės elgsenos kontekste. Tiriant psichologinį asmens ir organizacijos ryšį, viena iš koncepcijų, artimiausia įsipareigojimui organizacijai be abejo, yra susitapatinimas su organizacija (Meyer ir kt., 2002). Susitapatinimas su organizacija atspindi individo susitapatinimą su organizacija ir tai apima pažintinį, vertinimo ir emocinį komponentus (Meyer, Becker, van Dick, 2006). Pažintinis komponentas reiškia narystės organizacijoje suvokimą, o vertinimo komponentas nurodo kolektyvo ir buvimo jo nariu vertinimą. Tuo pat metu, emocinis komponentas atskleidžia emocinį atsaką į vertinimą. Nors aukščiau aprašytas reiškinys turi konceptualaus panašumo, dauguma autorių (Meyer ir kt., 2006) mano, kad tai yra skirtingos koncepcijos. Įsipareigojimas organizacijai reiškia ryšį tarp asmens ir organizacijos kaip ryšį tarp psichologiškai skirtingos prigimties subjektų. Susitapatinimas leidžia manyti, kad individas ir organizacija virsta viena realybe, nes organizacija tampa viena iš požiūrio pirmuoju asmeniu sudedamųjų dalių (savęs suvokimo) (Marique ir Stinglhamber, 2011). Įprastai manoma, kad emocinis įsipareigojimas yra psichologinis įsipareigojimas organizacijai (Allen ir Meyer, 1990), kai į susitapatinimą su organizacija turėtų būti žiūrima kaip į vieną iš kognityvinių ar suvokimo būklių, dar daugiau – abu šie reiškiniai skirtingai veikia elgseną. Kaip pastebėjo Meyer ir kt. (2006), socialinės tapatybės poveikis darbuotojo elgsenai yra ne tiek matomas ir tiesiogiai suvokiamas, kai pasekmės yra mažiau susijusios su bendru grupės darbu (pavyzdžiui, su darbo atlikimu ar apsisprendimu likti organizacijoje) palyginus su įsipareigojimu organizacijai. Galų gale, autoriai tirdami abiejų reiškinų poveikio elgsenai prigimtį pastebi skirtumus. Pagal Meyer ir kt. (2006), dažnai susitapatinimo su organizacija pasekmės yra netiesioginės ir darbuotojo veiklos savireguliacija dėl susitapatinimo yra dažnai nevalinga. Priešingai, įsipareigojusio organizacijai darbuotojo pastangos yra tikslingai orientuotas įnašas tiek į organizacijos, tiek į paties darbuotojo gerovę. Todėl šis tyrimas teigia, kad įsipareigojimas organizacijai ir organizacinis susitapatinimas, nors yra susiję, tačiau yra atskiri reiškiniai. Dėl to, kad įsipareigojimas organizacijai yra panašus į sąsają su kitais reiškiniais, tirtais organizacijos aplinkoje, kai kurie autoriai pradėjo tapatinti įsipareigojimą organizacijai su pasitenkinimu darbu.

Kaip pastebėjo Porter ir kt. (1974), įsipareigojimas yra platesnė sąvoka, kuri atspindi bendrą emocinę reakciją į organizaciją kaip į visumą. Kaip teigia Brief ir Weiss (2002), pasitenkinimas darbe išreiškia gana teigiamą ar neigiamą asmens vertinimą ir jo atsaką į darbą ar į kurį nors aspektą, susijusį su darbu (Judge ir Ilies, 2004). Taigi, įsipareigojimas pabrėžia ryšį su organizacija, kurioje dirba darbuotojas. Tai apima organizacijos vertybes ir tikslus, o pasitenkinimas darbu pabrėžia tam tikrą darbo aplinką, kurioje darbuotojas vykdo savo pareigas. Kai kurie autoriai mano, kad pasitenkinimas darbu siejasi su asmeniniais ir organizaciniais faktoriais (tai yra su darbu, ir jo aspektais), kas, savo ruožtu, nulemia įsipareigojimą organizacijai. Tačiau, yra faktų, rodančių, kad pasitenkinimas darbu yra įsipareigojimo organizacijai rezultatas (Judge ir Ilies, 2004). Dar daugiau – pastebėta, kad įsipareigojimas organizacijai yra kur kas stabilesnis reiškinys negu pasitenkinimas darbu. Kasdieniniai įvykiai gali paveikti pasitenkinimo darbe lygmenį, tačiau trumpalaikiai įvykiai neturėtų priversti darbuotojo vėl įvertinti savo įsipareigojimą visai organizacijai (Porter ir kt., 1974). Įsipareigojimas vystosi lėtai, laikui einant, tačiau tai yra tęstinis procesas, kai darbuotojas apmąsto savo santykį su darbdaviu. Buvo pastebėta, kad pasitenkinimas darbe yra labiau kintantis požiūris, atspindintis akimirksnio reakciją į tam tikrus ir apčiuopiamus darbo aplinkos aspektus (pvz., atlyginimas, vadovavimas, kolegos, ir t.t.) (Porter ir kt., 1974).

Mokslinėje literatūroje taip pat yra rašoma apie mėginimus palyginti įsipareigojimą organizacijai su darbuotojo motyvacija dirbti (Meyer ir kt., 2006; Wiener, 1982). Pavyzdžiui, aiškindamas darbuotojų elgesį darbe, Wiener (1982) apibrėžė įsipareigojimą organizacijai kaip norminį motyvacinį procesą. Meyer ir kt. (2006) atskyrė įsipareigojimą ir motyvaciją, nors tai yra gana panašūs reiškiniai. Pagal juos abu šiuos reiškinius galima apibūdinti kaip energijos suteikiančias galias, jie paskatina darbuotoją imtis veiklos, kurios rezultatai būna labai panašūs. Todėl kai kurie mokslininkai (Meyer ir kt., 2006) teigė, kad įsipareigojimas organizacijai yra motyvacijos dirbti dalis. Iš kitos pusės, kadangi įsipareigojimas veikia elgsenos kryptį, intensyvumą ir tęstinumą, jis veikia kaip motyvuojantis faktorius. Tačiau reikia nuspręsti, kur baigiasi įsipareigojimas ir prasideda motyvacija (Meyer ir kt., 2006).

Įsitraukimas į darbą yra kitas konceptualiai panašus reiškinys. Pagal Kanungo (1979, 1982), vieną iš įžymiausių įsitraukimo į darbą tyrėjų, tai yra psichologinis susitapatinimas su darbu, kuris remiasi ta nuomone, jog darbas gali patenkinti pagrindinius poreikius bei lūkesčius (Cohen, 1999). Hallberg ir Schaufeli (2006) teigia, kad pagal konceptualų požiūrį, įsipareigojimas organizacijai ir įsitraukimas į darbą atspindi teigiamą įsipareigojimą dirbti ir sumažina tą galimybę, kad darbuotojas gali nutraukti darbą (Genevičiūtė-Janonienė, 2015). Įsitraukimas į darbą, panašiai kaip ir susitapatinimas su organizacija, yra susijęs su emociniu įsipareigojimu, tačiau jis yra specifiskesnis negu pastarasis įsipareigojimo komponentas (Genevičiūtė-Janonienė, 2015). Nors, remiantis

Kanungo (1979, 1982), apibrėžimu, emocinis įsipareigojimas gali būti vienas iš įsitraukimo į darbą komponentų, kai kurie kiti autoriai (pvz., Brown, 1996) teigia, kad galima manyti, jog įsitraukimas į darbą yra prielaida, palengvinanti įsipareigojimo organizacijai vystymąsi (Cohen, 1999).

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad įsipareigojimas organizacijai ar jo atskiri komponentai iš dalies sutampa su kitais reiškiniais, kuriuos tiria organizacinės elgsenos psichologija. Tačiau, galima teigti, kad įsipareigojimas organizacijai yra tikslesnis kintamasis, numatantis tam tikrus rezultatus (pavyzdžiui, ketinimą nutraukti darbą, pasitenkinimą atliekama veikla, savęs skatinimą dirbti našiau). Be viso kito, įsipareigojimas organizacijai skiriasi nuo kitų reiškinų tuo, kad gali atstovauti daugelio aptartų reiškinų rezultatus. Tai yra, kad visų pirma, darbuotojas susitapatina su organizacija, įsitraukia į darbą, susitapatina su juo tuo pačiu metu mėgdamasis atliekama veikla. Įsipareigojimas organizacijai, kaip socialinei sistemai atsiranda tik po šių žingsnių (Genevičiūtė-Janonienė, 2015).

Nepriklausomai nuo to, ką organizacijos daro, kai kurie darbuotojai rodo didesnę įsipareigojimą negu kiti. Mokslininkai nustatė, kad tam tikros individualios savybės (žr. 1 priedą), požiūriai ir santykiai gali turėti lemiamos įtakos aukšto arba žemo lygio įsipareigojimui organizacijai. Išskiriami tokie *individualūs (asmeniniai)* veiksniai:

- Amžius: darbuotojas yra arba per senas, arba per jaunas, kad rastų darbą už organizacijos ribų. Allen ir Meyer (1991) teigia, kad amžius ir įsipareigojimas organizacijai yra teigiamai susiję. Vyresnio amžiaus darbuotojai dirbę organizacijai daugiau metų yra labiau patenkinti savo darbu ir labiau atsidavę organizacijai.
- Lytis. Kalbant apie lytį, teigiama, kad moterys yra labiau įsipareigojusios nei vyrai, nors skirtumas yra nedidelis (Mathieu ir Zajac, 1990).
- Išsilavinimas. Labiau išsilavinę darbuotojai yra linkę būti mažiau įsipareigoję. Tai galima paaiškinti tuo, kad jie gali turėti didesnių lūkesčių organizacijai, kurie ne visada gali būti įvykdyti (Mathieu ir Zajac, 1990).
- Darbo stažas: darbuotojai ilgą laiką dirbantys organizacijoje yra puikiai perpratę darbą, taip pat gali būti maža tikimybė rasti darbą už organizacijos ribų arba trumpas darbo organizacijoje laikotarpis, kas lemia patirties trūkumą (Dunham, Grube, Castaneda, 1994).
- Šeiminė padėtis. Kaip teigia Bernal, Castel, Navarro ir Torres (2005), santuokoje gyvenantys darbuotojai gali rodyti didesnę įsipareigojimą dėl didesnių finansinių poreikių ir atsakomybės.
- Asmeninės savybės. Teigiama, kad didesnę įsipareigojimą organizacijai gali jausti tie darbuotojai, kurie pasižymi ekstraversijos bruožu, nedideliu neurotiškumu ir atvirumu naujam patyrimui išreikštumu (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010).

Ryšys tarp įsipareigojimo dimensijų ir *organizacinių veiksnių* (žr. 2 priedą), taip pat buvo plačiai tiriamas ir analizuojamas. Nustatyta, kad organizacijos politika ir praktika, gali būti susijusios su organizaciniu įsipareigojimu, todėl toliau pateikiami pagrindiniai Lietuvos ir užsienio autorių išskiriami organizaciniai veiksniai.

- Lyderystės stilius. Kaip teigia Avolio, Zhu, William ir Bhatia (2004), kuo labiau vadovo elgesyje reiškiasi transformacinės lyderystės elgesys, tuo labiau darbuotojai yra įsipareigoję organizacijai. Dar daugiau mokslininkų tyrimų, įrodančių teigiamą santykį tarp šių dviejų socialinių reiškinių, pateikiama sekančiame darbo skyriuje.

- Efektyvi vidinė komunikacija organizacijoje yra siejama su didesniu darbuotoju įsipareigojimu, nes tuomet mažėja darbuotojų kaita bei noras palikti organizaciją (Parsley, 2005).

- Organizacijos klimatas. Kaip rodo tyrimai, įsipareigojimas organizacijai neatsiejamas nuo joje susiformavusio klimato (Suliman ir Iles, 2000; Jensen ir Luthans, 2006). Taip pat teigiama, kad yra sąsajų tarp organizacijos etinio klimato ir įsipareigojimo organizacijai (Eagly, Johannesen-Schmidt ir Engen 2003).

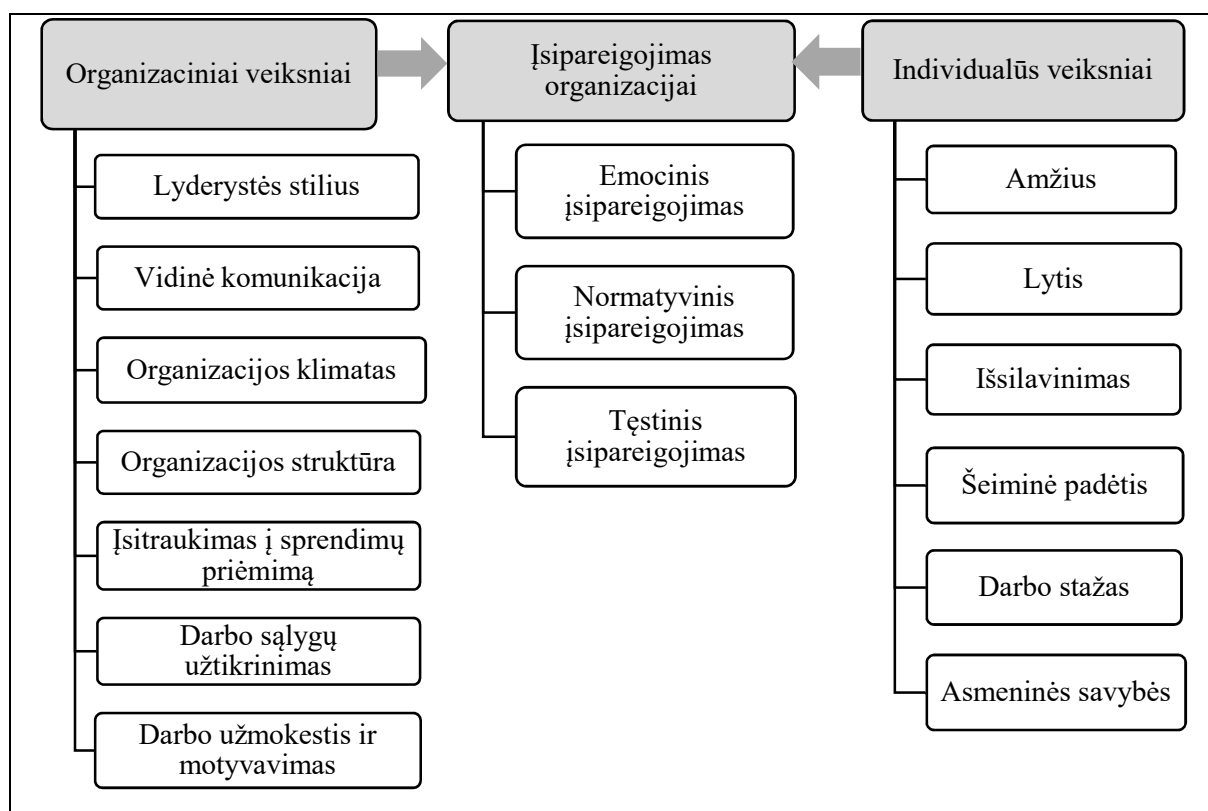
- Organizacijos struktūra. Jis su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai siejama per geresnę vidinę komunikaciją, kaip teigia Suliman ir Iles (2000) bei Avolio ir kt. (2004), mažesnėse (struktūriškai) organizacijose, komunikacija yra geresnė, o lyderiai mažiau nutolę nuo sekėjų.

- Įsitraukimas į sprendimų priėmimą. Darbuotojai turėtų galėti laisvai reikšti savo požiūrį ir patarti savo vadovams. Darbuotojų nuomonės ir patarimai turi būti vertinami, kaip svarbūs ir jie turi būti įgyvendinami, jei jų neįmanoma įgyvendinti, turi būti aiškinama, kodėl to padaryti neįmanoma. Visa tai kas išvardinta – ypatingai svarbu siekiant užtikrinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Meyer ir Allen, 1990).

- Darbo sąlygų užtikrinimas. Darbo sąlygų užtikrinimas ir suvokiamas organizacinis palaikymas padeda sustiprinti įsipareigojimą organizacijai (Danish, Sidra ir Ahmad, 2013).

- Darbo užmokestis ir motyvavimas. Kaip teigia Suliman ir Iles (2000), jei darbuotojams teisingai atsilyginama už jų pastangas, jie yra apdovanojami ir vertinami, tuomet didėja noras likti organizacijoje ir jai įsipareigoti.

Kaip buvo minėta anksčiau, įsipareigojimą organizacijai formuoja įvairūs veiksniai, susiję su darbo santykiais, organizacine struktūra, vadovavimo stiliumi, asmeninėmis savybėmis ir kt. Šiuos veiksnius tikslinga skirstyti į individualius ir organizacinius. Tiek individualūs (sociodemografiniai), tiek organizaciniai veiksniai daro skirtingą įtaką įsipareigojimui. Atlikta mokslinės literatūros teorinė analizė leidžia modeliuoti teorinį konstruktą (žr. 2 pav.).



2 pav. Pagrindiniai išsipareigojimą organizacijai lemiantys veiksniai (sudaryta autorės)

Darbuotojų išsipareigojimas organizacijai susijęs su keletu teigiamų rezultatų, tai yra, su mažesniu darbuotojų kaitos rodikliu ir pravaikštomis, aukštesnio lygio motyvacija ir pasitenkinimu darbu, mažesnėmis veiklos sąnaudomis, didesniu darbo našumu ir didesniu efektyvumu (Meyer ir Allen, 1996).

Taigi, galima daryti išvadą, kad išsipareigojęs darbuotojas gali būti palankesnis organizacijai ir jos tikslams. Kaip pastebi Salancik (1977), išsipareigoję darbuotojai stengiasi tvirtai laikytis organizacijos taisyklių ir standartų. Antra, darbuotojai, kurie yra išsipareigoję organizacijai, dirba efektyviau ir produktyviau. Benkhoff (1997) teigia, kad viena iš priežasčių, kodėl į išsipareigojimą organizacijai pastaruosius tris dešimtmečius yra kreipiamas dėmesys yra ta, kad toks išsipareigojimas daro įtaką veiklos efektyvumui. Trečia, Iverson ir kt. (1996) pastebi, organizacijos pokyčių priimtinumą gali nulemti darbuotojų išsipareigojimas organizacijai, nes išsipareigojęs darbuotojas linkęs pasitikėti savo darbdaviais ir priimti jų inicijuotus pokyčius. Ketvirta, darbuotojai išsipareigoję organizacijai yra linkę prisiimti papildomas užduotis ir atsakomybę (cit. iš Maxwell ir Steele, 2003).

Mokslinėje literatūroje, aptariant santykį tarp pokyčių ir išsipareigojimo organizacijai, dėmesys kreipiamas į pokyčių procesą kartu su jo rezultatais, nes jie nulemia darbuotojo požiūrį į organizacijos pokyčius. Remiantis šiomis išvalgomis teisingai įgyvendinti pokyčiai, atsižvelgiant į darbuotojus ir teigiami pokyčių rezultatai gali veikti tiek darbuotojų išsipareigojimo organizacijai vystymąsi, tiek jo pokytį. Kiti pokyčių iniciatyvos aspektai taip pat žymiai veikia santykį tarp pokyčio ir išsipareigojimo. Šie aspektai apima darbuotojų požiūrį ir jų atsaką į pokytį, kurį nulemia

neapibrėžtumas, kontrolės praradimas, baimė padaryti klaidą pokyčio metu (Ashford, Lee ir Bobko, 1989; Oreg, 2003, cit. iš Fedor, Caldwell ir Herold, 2006). Kiti autoriai (Burke ir Litwin, 1992; Goodman ir Rousseau, 2004, cit. iš Fedor ir kt., 2006) teigia, kad organizaciniai pokyčiai įvairiai veikia kiekvieną organizacijos lygmenį ir pačią organizaciją, kiekvieną atskirą skyrių ir kiekvieną darbuotoją. Todėl pokyčiai, kurie itin paveikia tam tikro darbuotojo ar grupės darbuotojų vaidmenį labiau paveiks ir jo išipareigojimo organizacijai lygmenį ir grupės išipareigojimą organizacijai negu visų organizacijos darbuotojų išipareigojimą. Pokyčių proceso vadyba ir pokyčių rezultatai gali paveikti išipareigojimą organizacijai, nes jie skatina darbuotojus apmąstyti jų asmeninius santykius ir atitikimą organizacijai (Bono ir Judge, 2003). Todėl, žinant kad organizaciniai pokyčiai gali nulemti santykio tarp darbuotojo ir organizacijos pokytį yra svarbu, įgyvendinant organizacinius pokyčius, į tai atkreipti dėmesį (Fedor ir kt., 2006).

Bono ir Judge (2003) teigia, kad pokyčio proceso valdymas ir pokyčio rezultatas gali veikti darbuotojų išipareigojimą organizacijai, kadangi jie skatina individus permąstyti savo asmeninius santykius ir suderinamumą su organizacija (Bono ir Judge, 2003). Todėl, žinant, kad organizacijos pokyčiai gali daryti įtaką ryšio tarp darbuotojo ir organizacijos pasikeitimų, yra svarbu į tai atsižvelgti įgyvendinant pokyčius organizacijoje (Fedor ir kt., 2006).

Nors įprastai pokyčiai gali teigiamai paveikti tam tikrus darbuotojus, mokslinėje literatūroje dažniau nagrinėjamas neigiamas organizacinių pokyčių poveikis darbuotojams. Net ir tada, kai pokyčiai pateikia galimybę gauti įdomesnę darbą ar geresnį atlyginimą, darbuotojai bijo dėl savo ateities, kontrolės praradimo, neaiškumo ir gebėjimų, kurių reikia naujam darbui atlikti, trūkumo. Šios neigiamos reakcijos pokyčių metu vienaip ar kitaip veikia darbuotojų išipareigojimą organizacijai. Pavyzdžiui, kaip teigia Meyer ir Allen (1996), organizaciniai pokyčiai, susiję su darbo vietų mažinimu, veikia darbuotojų emocinį, normatyvinį ir tęstinį išipareigojimą. Dažniausiai darbuotojų skaičiaus sumažinimas siejasi ne su vadovų pareigybių mažinimu, bet su atleidimu žemesnio lygmens darbuotojų. Tokių atleidimų grėsmė gali paveikti tęstinį darbuotojų išipareigojimą, nes jie gali pradėti kreipti dėmesį į tai, kiek jiems kainuos, jei teks palikti organizaciją. Tikimasi, kad sustiprės po atleidimų likusių darbuotojų normatyvinis išipareigojimas, nes tie darbuotojai jaus dėkingumą už tai, kad jų neatleido, ir dar labiau stengsis dirbti, norėdami pateisinti organizacijos lūkesčius. Prasidėjus atleidimams, tie darbuotojai, kurie pasižymi žemu tęstiniu išipareigojimu, gali išeiti iš organizacijos, nes jie gali manyti, kad darbo rinkoje yra kur kas geresnių pasiūlymų. Yra duomenų, įrodančių, kad kitos organizacijos pokyčių rūšys, nors ir netiesiogiai, susijusios su darbo vietų mažinimu (pvz., sujungimai, išigijimai), taip pat neigiamai veikia darbuotojų išipareigojimo lygmenį (Meyer ir Allen, 1996).

Nors išipareigojimo organizacijai koncepcija mokslinėje literatūroje apibrėžiamas skirtingai, tačiau daugelio apibrėžimų bendra mintis yra ta, kad išipareigojimas organizacijai yra psichologinis

ryšys, kuris pasireiškia kaip individo tapatinimosi su organizacija (tvirtas tikėjimas organizacijos veiklos tikslais ir vertybėmis) ir įsitraukimo į jos veiklas tvirtumas.

Atlikta mokslinių šaltinių analizė leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojo įsipareigojimo jausmas išreiškiamas per pasiryžimą stengtis organizacijos naudai ir norą būti organizacijos dalimi. Noras būti organizacijos dalimi siejamas su tvirtu tikėjimu organizacijos veiklos tikslais ir vertybėmis bei jų pripažinimas, pasiryžimu dėti nemažą pastangas organizacijos naudai. O kadangi žmogiškieji ištekliai lemia organizacijos sėkmę ir aukštesnį konkurencingumo lygį, tai organizacijoms turėtų būti itin svarbu siekti išlaikyti darbuotojus bei didinti jų įsipareigojimą organizacijai.

Daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų stengdamiesi apibrėžti įsipareigojimo organizacijai koncepciją, remiasi įsipareigojimo organizacijai modeliu, kurį plačiausiai aprašė Meyer ir Allen (1991). Mokslininkai, kuriamus modelius papildydami naujomis dimensijomis, bando numatyti įvairias individų elgsenas. Remiantis teorinėmis išnagrinėtų šešių modelių struktūromis, buvo palygintos skirtingos įsipareigojimo organizacijai dimensijos ir pagrįsti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tyrimo kriterijai. Daroma išvada, kad Allen ir Meyer trijų dimensijų modelis yra daug išsamesnis, palyginus su daugeliu kitų elgsenos ir organizacinių mokslų tyrėjų modeliais.

Remiantis atlikta analize, galima teigti, kad įsipareigojimo organizacijai stiprumas priklauso nuo daugybės asmeninių (amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas, šeiminė padėtis, asmeninės savybės) ir organizacinių (lyderystės stilius, efektyvi vidinė komunikacija, organizacijos klimatas, organizacijos struktūra, įsitraukimas į sprendimų priėmimą, darbo sąlygų užtikrinimas, darbo užmokestis ir motyvavimas) veiksnių.

1.2. Transformacinės lyderystės samprata

Lyderystės vaidmuo organizacijos valdyme yra ypač svarbus, nes padeda didinti našumą ir siekti organizacinių tikslų. Pats lyderystės terminas apibūdinamas įvairiais aspektais: pareigų, asmenybės, atsakomybės, įtakos proceso, tikslo siekimo įrankio ar elgesio (Northouse, 2009), tačiau daugumą šių apibrėžimų sieja bendras bruožas – asmenų grupę nukreipti tikslo link. Todėl plačiaja prasme lyderystę galima apibūdinti kaip bendro intereso pagrindu sukurtus santykius tarp individo ir grupės asmenų, kai pastaroji elgiasi taip, kaip nurodo ar nusprendžia jos lyderis (Shastri, Shashi Mishra ir Sinha, 2010). Literatūros šaltiniuose lyderystė nagrinėjama labai plačiai, o transformacinė lyderystė yra laikoma ryškiausia lyderystės tyrimų ir teorijų tema, intensyviai tyrinėjama nuo XX a. devintojo dešimtmečio pradžios (Northouse, 2009). Tai viena šiuolaikinių lyderystės teorijų, kuri pabrėžia lyderio svarbą pokyčių kontekste.

"Tiriant transformacinę lyderystę dažnai daugiausia dėmesio sutelkiama ties vadovavimu pokyčiams organizacijoje, kadangi būtent tuo metu kai organizacijoje patiriama įtampa, efektyvūs lyderiai gali daryti svarbią ir akivaizdžią įtaką" (inovacijos.lt). Pažymima, kad transformacinis lyderis nustato organizacijoje egzistuojančias problemas, priežastis, kodėl organizacijai reikalingi pokyčiai bei atlieka svarbų vaidmenį vykdant esminius pokyčius organizacijoje (Walumbwa ir Lawler, 2003).

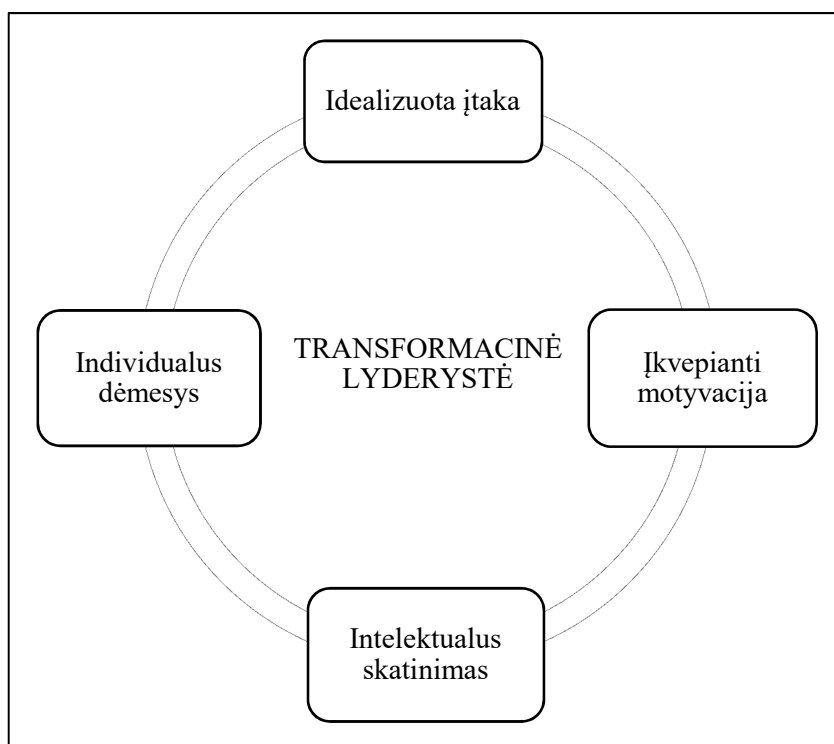
Transformacinė lyderystė kaip vadovavimo būdas labiausiai reikalinga tuomet, kai:

- 1) vyksta esminiai pokyčiai žmonių išteklių valdymo sistemoje (keičiami atrankos, samdos, darbuotojų vertinimo, atlygio, mokymo(-si) procesai ir kt.);
- 2) vykdomi strateginiai pokyčiai organizacijoje (restruktūrizacijos procesai, įgyvendinami plėtros projektai, diegiamos naujovės ir pan.);
- 3) vykdomi technologiniai pokyčiai, kurie apima technologijos, kurią organizacija naudoja produkcijos, paslaugos kokybės gerinimui (nauja įranga, nauji kompiuteriai, nauji įrankiai ir pan.). Vykstantys pokyčiai reikalauja ir organizacijos narių keitimosi, jų naujų kompetencijų ir gebėjimų prisitaikyti prie pasikeitusios aplinkos ar darbo reikalavimų. Tai situacijos, kai darbuotojams tenka „išeiti iš komforto zonos“, atsisakyti senų veiklos metodų ar įpročių, o tai dažnai kelia jų nepasitenkinimą arba net nepasitikėjimą savo jėgomis prisitaikyti prie tokių pokyčių (Ganta, Manukonda, 2017).

Tokie mokslininkai kaip Burns (1978), Bass (1985) ir Avolio (1990) pažymi, jog transformacinės lyderystės principas pokyčių metu daro teigiamą įtaką individualiems asmenims, komandoms ir organizacijoms, tai itin svarbus veiksnys organizacijos veikloms atlikti (Kligienė, Daraškevičius, 2015). Burns (1978) transformacinę lyderystę apibrėžė kaip kolektyvinių tikslų siekimo procesą, abipusiai paliečiant lyderių ir sekėjų motyvacinius pagrindus, nukreiptus į

planuojamą pokytį. Transformacinė lyderystė taip pat gali būti matoma, kai lyderiai ir sekėjai padeda vieni kitiems pereiti į aukštesnės moralės ir motyvacijos lygį (langston.edu). Bass (1985), kuris išplėtė Burns darbą, tvirtino, kad transformacinė lyderystė pasireiškia, kai lyderiai išplečia ir padidina savo darbuotojų interesus, kai jiems rūpi ir jie priima grupės tikslus ir misiją, ir kai lyderiai skatina savo darbuotojus užgniaužti savanaudiškumą grupės gerovei (Bass, 1990). Avolio ir kt. (2004) transformacinės lyderystės stilių apibūdina kaip procesą, kurio metu daroma sąmoninga įtaka individams ir grupei asmenų, siekiant organizacijos, kaip bendros visumos, veiklos kaitos ir raidos.

Formuluojant transformacinės lyderystės sampratą, buvo sukurta keletas modelių. Vienas iš labiausiai žinomų yra pasiūlytas Bass (1985). Jis transformacinę lyderystę vaizdavo, kaip modelį, sudarytą iš keturių skirtingų dimensijų: (1) individualaus dėmesio, (2) įkvepiančios motyvacijos, (3) idealizuotos įtakos ir (4) intelektualaus skatinimo (Bass, 1990).



3 pav. Bass transformacinės lyderystės modelis (adaptuota pagal Valuckienė ir kt., 2015)

Idealizuotą įtaką arba charizmą turi tie lyderiai, kurie modeliuoja vaidmenį, kuria tapatybės jausmą, dalindamiesi vizija, ir apeidami kliūtis sužadina sekėjų pasididžiavimą ir tikėjimą. Šis veiksnys taip pat yra žinomas, kaip lyderio įtaka ir gali būti papildomai suskirstytas į du smulkesnius veiksnius, t. y. priskirtą idealizuotą įtaką ir idealizuotos įtakos elgseną (Bass, 1990). Pagrindiniai transformacinės lyderystės bruožai yra pasitikėjimo skatinimas, žavėjimasis, lojalumas ir sekėjų pagarba, pasitelkiant charizmatišką ateities viziją bei elgesį. Transformaciniai lyderiai siekia sukurti idealizuotos įtakos būseną šiuo elgesiu:

- pabrėždami vertybes ir sustiprindami jas simboliniais veiksmais;

- vadovaudami pavyzdžiu;
- demonstruodami etišką ir moralų elgesį;
- išdėstydami viziją bei išaiškindami kaip šią ją įgyvendinti, demonstruoja charizmą;
- veikdami užtikrintai ir optimistiškai.

Lyderiai, kurie savo sekėjams taiko idealizuotos įtakos principą, įgauna jų pasitikėjimą. Sekėjai žavisi lyderiu kaip sektinu pavyzdžiu ir gerbia jo priimamus sprendimus.

Įkvepianti motyvacija yra apibrėžiama, kaip sekėjų įkvėpimas tapti organizacijos bendros vizijos dalimi. Tokia lyderystė sutvirtina komandinę dvasią ir stiprina grupės narių interesų svarbą, lyginant su asmeniniais interesais (Bass, 1990). Transformaciniai lyderiai, taikydami įkvepiančią motyvaciją, įkvepia savo sekėjus naujų idėjų ar tikslų siekimui. Pagrindiniai lyderystės, taikant įkvepiančią motyvaciją, bruožai yra šie:

- aiškios ir patrauklios ateities vizijos išdėstymas;
- bendros vizijos vystymas ideologine prasme, kad sekėjai matytų savo darbe prasmę;
- sekėjų įkvėpimas ir skatinimas nebijoti priimti pokyčius kaip tobulėjimo galimybes;
- aukštų reikalavimų, siekiant užsibrėžtų tikslų, kėlimas;
- užtikrinimas, kad kiekvienas sekėjas atliktų vaidmenį vizijos įgyvendinimo procese.

Stengdamiesi motyvuoti savo sekėjus pasiekti aukštesnį poreikių lygį, transformaciniai lyderiai kaip įmanoma labiau remiasi pačių sekėjų interesais. Gali būti naudojama daug būdų kaip tai galima padaryti, įskaitant: vaizdingų geros ateities apibūdinimų, skatinančių vaizduotę, kūrimas; motyvuojančios kalbos ir pokalbiai; viešas optimizmo ir entuziazmo demonstravimas; teigiamų rezultatų pabrėžimas; komandinio darbo skatinimas.

Individualų dėmesį sudaro tokios elgsenos, kaip asmeninės pagarbos išreiškimas sekėjų atžvilgiu, rodant jiems išskirtinį dėmesį, su kiekvienu elgiantis individualiai ir atpažįstant kiekvieno jų unikalius poreikius (Bass, 1990). Individualus dėmesys yra vienas iš svarbiausių transformacinės lyderystės bruožų. Transformacinis lyderis kiekvieną sekėją vertina kaip asmenybę, o ne kaip darbuotoją ir atsižvelgia į asmens individualius talentus ir žinių lygį, sprendžiant kas jam labiausiai tinkama siekiant geresnių rezultatų. Transformacinis lyderis individualaus dėmesio skyrimo metodu taiko šiais būdais:

- atsižvelgiama į kiekvieno sekėjo poreikius ir siekius;
- sekėjo nuomonės įvairiais klausimais išklausymas;
- sekėjų veiklos reikšmingumo įrodymas;
- padėka ar pagyrimas taikomas kaip motyvacinė priemonė;
- viešai pripažįstami sekėjų pasiekimai ar iniciatyvos, taip kuriant pasitikėjimo atmosferą.

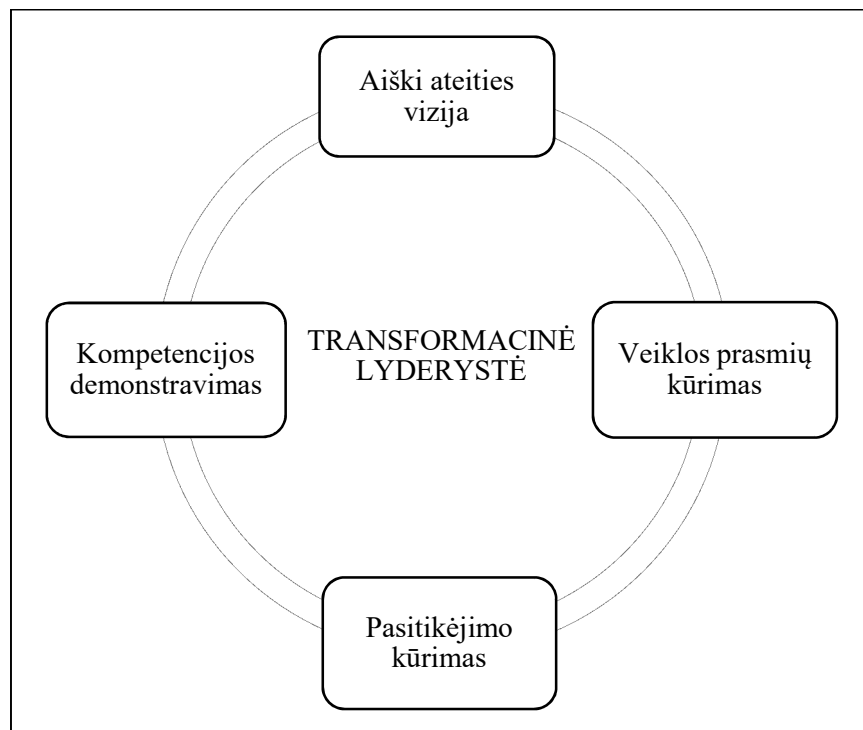
Galiausiai, lyderiai, kurie su senomis problemomis susidoroja naujais būdais, aiškiai išreiškia naujas idėjas ir skatina sekėjus pergalvoti savo įprastinius veiksmus ir idėjas, yra laikomi

intelektualiai skatinančiais (Bass, 1990). Transformacinė lyderystė skatina pokyčius taikant intelektualų skatinimą, kurio tikslas yra asmenį atspindinčių vertybių ir įsitikinimų pasikeitimas. Transformaciniai lyderiai siekia, kad jų sekėjai suvoktų egzistuojančias problemas ir skirtingai būdais vysto jų sugebėjimą jas spręsti. Keli iš šių būdų yra:

- radikalių ar kontraversišku idėjų siūlymo, nebijant būti išjuoktu, skatinimas;
- lyderio idėjos taikymas ir įgyvendinimas tik tada kai tinkamų idėjų nepasiūlo sekėjai;
- inovatyvumo ir kūrybiškumo skatinimas;
- sekėjų ugdymas deleguojant atsakomybę, atsižvelgus į kiekvieno gebėjimus;
- atmosferos, kuri skatina kritišką bendrų nuomonių, įsitikinimų ir esamos padėties vertinimą, kūrimas.

Galima teigti, jog mokslininkai transformacinę lyderystę apibrėžia, kaip valdymo stilių, kuris transformuoja sekėjus ir paskatina juos pakilti aukščiau jų savanaudiškumo, pakeičiant jų moralę, idealus, interesus ir vertybes, motyvuojant juos veikti kur kas geriau, nei buvo tikimasi iš pradžių (Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003).

Bennis ir Nanus (1985) išskyrė keturias bendras strategijas, kurias lyderiai naudoja organizacijų transformavimui (Northouse, 2009; Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė ir Stanikūnienė, 2015).

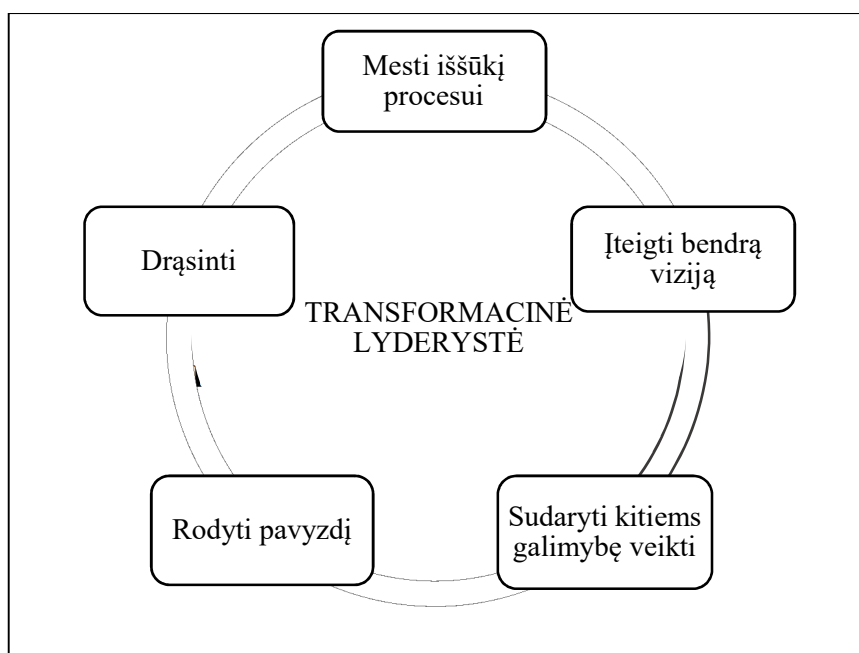


4 pav. Bennis ir Nanus transformacinės lyderystės modelis (adaptuota pagal Valuckienė ir kt., 2015)

Pirma, transformaciniai lyderiai turi aiškia savo organizacijų ateities viziją. Įtikinanti vizija prisideda prie sekėjų noro palaikyti organizacijos siekius. Kai organizacija turi aiškia vizija, žmonėms organizacijos viduje yra lengviau suprasti kaip prisidėti prie bendros organizacijos krypties. Antra, transformaciniai lyderiai veikia kaip socialiniai organizacijos architektai. Tai reiškia, kad jie kuria arba modeliuoja bendrą veiklos prasmį, kurias palaiko organizacijos žmonės, formą. Šie lyderiai komunikuoja ta kryptimi, kuri paliečia organizacijos vertybes ir normas. Trečia, transformaciniai lyderiai organizacijoje kuria pasitikėjimo atmosferą, aiškiai išreikšdami asmeninį požiūrį ir veikdami savo pavyzdžiu. Pasitikėjimas reiškia nuspėjamumą arba patikimumą net ir neaiškiose situacijose. Organizacijose lyderiai pasitikėjimą kuria aiškiai nurodydami kryptį ir nuosekliai ją įgyvendindami. Galiausiai, transformaciniai lyderiai kūrybiškai pateikia teigiamą požiūrį į save. Lyderiai žino savo stipriąsias ir silpnąsias puses bei pabrėžia savo stiprybes, o ne apsistoja ties silpnybėmis. Remdamiesi savo kompetencijų suvokimu, efektyvūs lyderiai gali pasinerti į savo užduotis ir siekti svarbiausių savo organizacijų tikslų (Northouse, 2009; Valuckienė ir kt., 2015).

Bennis ir Nanus nustatė, kad teigiamas lyderių požiūris į save turi dvejopą poveikį sekėjams, sukeldami jiems pasitikėjimą ir didelius lūkesčius. Įrodė, kad lyderiai yra įsipareigoję mokytis ir todėl jų organizacijoje skiriamas didelis dėmesys tobulėjimui ir kompetencijų vystymui (Northouse, 2009).

Dar vieną transformacinės lyderystės modelį sukonstravo mokslininkai Kouzes ir Posner (1987, 2002) (cit. iš Northouse, 2009). Ši modelį sudaro penki komponentai, atskleidžiantys šiuolaikinių organizacijų transformacinių lyderių ypatybes. Jis susideda iš: (1) iššūkio metimo procesui; (2) bendros vizijos įteigimo; (3) galimybių kitiems veikti sudarymo; (4) pavyzdžio rodymo; (5) drąsinimo (Northouse, 2009).



5 pav. Kouzes ir Posner transformacinės lyderystės modelis (adaptuota pagal Valuckienė ir kt., 2015)

Mesti iššūkį procesui reiškia kurti arba pripažinti ir palaikyti naujas idėjas. Lyderiai demonstruoja norą ir teigiamą požiūrį, kad šios idėjos virstų veiksmais ir būtų pritaikyti nauji produktai, procesai ar paslaugos. Jie ieško naujų galimybių, kuriomis išbando savo įgūdžius ir gebėjimus, bei ieško inovatyvių savo organizacijų tobulinimo būdų. Įteigti bendrą viziją yra labai svarbu, siekiant suburti darbuotojus organizacijoje ir paskatinti jų įsipareigojimą bendros ateities vizijos vardan. Transformaciniai lyderiai stipriai tiki, kad jie gali įgyvendinti pokyčius, sukurdami idealų bei unikalų būsimos organizacijos įvaizdį. Galimybių kitiems veikti sudarymas skatina bendradarbiavimą ir įgalinimą. Galimybių kitiems veikti sudarymas reiškia įtraukti kitus į planavimo procesą ir suteikti pasirinkimo laisvę, priimant sprendimus. Galimybių kitiems veikti sudarymas leidžia sekėjams atlikti savo darbą ir realizuoti visą savo potencialą. Transformaciniai lyderiai atsižvelgia į kitų poreikius ir interesus bei leidžia jiems jaustis taip, tarsi pastarieji valdytų organizaciją ir neštų atsakomybę. Transformaciniai lyderiai rodo pavyzdį, vykdant kasdienes veiklas, taip skatindami kitus jais sekti. Tokie lyderiai rodo pavyzdį, kad veikia remdamiesi asmeninėmis vertybėmis, kurias jie demonstruoja. Lyderiai tiki, kad nuoseklūs žodžiai ir darbai didina jų, kaip transformuojančių lyderių, patikimumą. Darbuotojus dažnai reikia drąsinti, skatinti ir motyvuoti, kad jie pasiektų organizacijos nustatytus tikslus. Sėkmingi lyderiai daug tikisi iš savęs ir savo darbuotojų. Jų patikimumas yra pagrįstas jų pasiekimų istorija, pasišventimu ir kasdieniais veiksmais, ką ir kaip reikia padaryti. Motyvuodami darbuotojus lyderiai atsilygina ir pripažįsta darbo rezultatus taip įkvėpdami darbuotojus dirbti dar geriau (Northouse, 2009; Valuckienė ir kt., 2015).

Išanalizuotas Kouzes ir Posner modelis nurodo galimas veiklas, rekomenduojamas siekiant veiksmingos transformacinės lyderystės. Šis modelis apima penkis būdus ir juos lydinčius įsipareigojimus per visą vykstančių pokyčių procesą. Čia svarbiausia didinti sekėjų pasitikėjimą ir bendradarbiavimą bei drąsinti ir džiaugtis jų laimėjimais, pasiekimais (Northouse, 2009).

Remiantis sukauptais moksliniais tyrimais gauti įrodymai, kuriais mažai abejojama, kad transformacinės lyderystės elgsena yra susijusi su įvairiais pozityviais individualiais ir organizaciniais rezultatais. Tačiau, transformacinė lyderystė yra svarbi, nes ji stipriai veikia sekėjų dėmesingumą darbui ir jų elgseną. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog transformaciniai lyderiai yra laikomi pokyčių iniciatoriais, o jo sekėjai – aktyviais procesų dalyviais (Kligienė ir Daraškevičius, 2015). Tarp literatūroje randamų pagrindinių transformacinės lyderystės poveikio sekėjams pasekmių, būtina paminėti šias:

- *Pasitenkinimas darbu.* Nustatyta, kad pasitenkinimas darbu yra didesnis tarpe tų darbuotojų, kurių lyderiai rodo dėmesį, paramą ir susirūpinimą savo sekėjais, t.y. demonstruoja transformacinės lyderystės elgseną (Allen ir Meyer, 1990).
- *Darbo atlikimas.* Transformacinė lyderystė yra teigiamai susijusi su darbo atlikimu (Bono ir Judge, 2003). Nustatyta, kad vadovo vertinamas užduočių atlikimas buvo geresnis, kai

lyderiai, jų sekėjų vertinimu, dažniau demonstravo transformacinės lyderystės elgseną (Walumbwa, Avolio, Zhu, 2008).

- *Kūrybiškumas*. Sąveika tarp transformacinės lyderystės, darbuotojo susitapatinimo su lyderiu ir inovatyvaus klimato yra susijusi su darbuotojo kūrybiškumu (Wang ir Rode, 2010).
- *Organizacinė pilietinė elgsena*. Manoma, kad transformaciniai lyderiai apeliuoja į aukštesnius sekėjų poreikius, puoselėja sekėjų atsidavimą organizacijos tikslams. Tai skatina sekėjus daryti daugiau, nei iš jų yra tikimasi, viršyti savo pareigų ribas, prisiimti didesnę atsakomybę, patiems prisiimti lyderio vaidmenis (Yukl, 2010).
- *Įsipareigojimas organizacijai*. Yra nemažai tyrimų, rodančių, kad transformacinė lyderystė yra teigiamai susijusi su įsipareigojimu organizacijai įvairiame organizaciniame kontekste (Avolio ir kt., 2004; Bono ir Judge, 2003; Walumbwa ir kt., 2008). Tačiau, anksčiausi tyrimai rodo, kad įsipareigojimas organizacijai yra didesnis tarpe tų darbuotojų, kurių lyderiai skatino dalyvavimą priimant sprendimus, akcentavo dėmesį, teikė pagalbą sekėjams ir kuriems rūpėjo jų sekėjų tobulėjimas (Allen ir Meyer, 1990).

Mokslinių šaltinių analizė parodė transformacinės lyderystės poveikį ir naudą sekėjų elgesiui. Bass ir Avolio (1990) teigimu, kad transformacinis elgesys yra teigiamai susijęs su profesinėmis nuostatomis ir elgesiu, organizaciniu įsipareigojimu, pasitenkinimu darbu, darbo našumu ir pasitikėjimu (cit. iš Yukl, 2010). Be to, tyrimais įrodyta, kad transformacinė lyderystė turi didesnę įtaką potencialiems produktyviems rezultatams. Daugybė tyrimų parodė, kad stipresnis ryšys su efektyviais rezultatais yra tada, kai lyderiai demonstruoja transformacinį elgesį, nei tada kai rodo kitą elgesį (Bass, 1990). Šią teoriją papildė ir daugiau mokslininkų išvadų, kurie šia tema atliko dar daugiau tyrimų (Tracey ir Hinkin, 1994; Bono ir Judge, 2003; Walumbwa ir Lawler, 2003; Washington, 2007; Emery ir Barker 2007).

Tyrėjai vis labiau pastebi, kad asmeninės darbuotojų savybės siejasi su skirtingu transformacinės lyderystės stiliaus raiškos suvokimu (Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2010), tačiau amžiaus ir lyties svarba skirtingam vadovavimo suvokimui buvo labai mažai tirta. Reikia pažymėti, kad moterys yra kur kas labiau linkusios pastebėti savo vadovo transformacinės lyderystės elgesį (Bass, 1990), o vyrai dažniau savo tiesioginį vadovą vertina kaip mažiau pasižymintį transformacinio elgesio bruožais (Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2010). Pasak Kearney (2008) tyrimo, darbuotojų amžius nedaro įtakos skirtingam transformacinės lyderystės suvokimui (Yukl, 2010). Tiek vyresni, tiek jaunesni darbuotojai vertina vadovą panašiai, tačiau autoriai pažymi, kad jaunesnieji darbuotojai labiau vertina vadovą, demonstruojantį transformacinį stilių (Bruch, Tekie, Voelpel, Walter, 2006, cit. iš Kathleen ir Hondeghem, 2007), nes jaunesni darbuotojai yra labiau orientuoti į ateitį nei pagyvenę, kuriems rūpi tik dabartinis laikotarpis. Kaip pažymi Kathleen ir Hondeghem (2007), kai darbuotojas ir vadovas yra panašaus amžiaus, tai pastarasis yra suvokiamas

kaip vadovaujantis ne tiek transformaciškai palyginus su tuo atveju, kai vadovas yra vyresnis už pavaldinį. Galima teigti, kad stiprus vadovavimas paveikia visus organizacijos lygmenis ir siejasi su teigiamu bei sėkmingu darbuotojų darbu (Miller ir Lee, 2001). Todėl gali būti, kad transformacinės lyderystės stilius lemia ir mažesnę profesinę nuovargį, vis dėlto tyrimai rodo, kad sąveika tarp sekėjo ir lyderio ne visuomet yra teigiama ir kad transformacinės lyderystės stilius siejasi su profesiniu išsekimu. Tačiau, kaip pastebėjo Kathleen ir Hondeghem (2007), stipresnis įsipareigojimas organizacijai pakeičia stresą darbe sukeliančius faktorius, tuo pat metu, kaip teigia Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė (2010), transformacinės lyderystės stilius yra susijęs su padidėjusiu įsipareigojimu organizacijai.

Atlikta mokslinių šaltinių analizė, transformacinės lyderystės teoriją leidžia apibūdinti kaip procesą apimančią daugybę aspektų. Apskritai, ji apibūdina, kaip lyderiai gali sužadinti, sukurti bei įgyvendinti reikšmingus pokyčius organizacijose. Transformacinė lyderystė atkreipia dėmesį į vertybes, etiką, standartus, apima sekėjų kaitą ir transformaciją, stengiantis atitikti jų poreikius ir vertinant sekėjus kaip individualias asmenybes. Apibendrinant galima teigti, kad transformacinė lyderystė yra susijusi su vadovų pastangomis įdiegti darbuotojams aukštesnės moralinės atsakomybės reikalavimus. Todėl sekėjai yra skatinami atsisakyti savo asmeninių tikslų komandos ar organizacijos labui.

Atlikta mokslinių šaltinių analizė leidžia daryti išvadą, kad transformacinės lyderystės teorija yra siejama su šiuolaikinės organizacijos lyderystės studijomis, nagrinėjant ryšius tarp lyderio ir jo sekėjų. Manoma, jog išnagrinėti trys transformacinės lyderystės teoriniai modeliai prisideda prie jos prigimties supratimo ir yra svarbūs siekiant paaiškinti šiuolaikinės organizacijos lyderystės raišką.

Jei lyderiai atkreipia dėmesį į sekėjų tobulinimo poreikį, skatina savo sekėjus intelektualiai, kelia aukštus lūkesčius, iškelia bendrus tikslus, elgiasi kaip sektinas pavyzdys ir sukuria bendrą ateities viziją, tai gali būti teigiama, jog jie rodo transformacinę elgesį. Lyderis su transformaciniu vadovavimo elgesiu siekia pakeisti, padrąsinti ir įkvėpti sekėjus, skatindamas juos elgtis geriau negu būtų galima tikėtis. Tokiu būdu, šis lyderystės stilius lengvina organizacijų sėkmės kelią ir kuria sąlygas didesniam darbuotojų pasitenkinimui darbu, motyvacijai ir aukštesniems veiklos rezultatams bei darbuotojų įsipareigojimo organizacijai didėjimą.

1.3. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės sąsajos

Vienas organizacinis veiksnys, kuris yra laikomas pagrindiniu įsipareigojimo organizacijai veiksmu yra lyderystė (Mowday ir kt., 1982). Meyer ir Allen (1990; 1991) bei Bycio, Hackett ir Allen (1995) buvo vieni iš pirmųjų, kurie išsamiai nagrinėjo transformacinės lyderystės dimensijų sąsajas su trijų dalių įsipareigojimo organizacijai dimensijų modeliu (cit. iš Beck ir Wilson, 2000). Jie nustatė reikšmingą teigiamą sąsają tarp visų transformacinės lyderystės dimensijų ir emocinio įsipareigojimo. Nors šie mokslininkai nustatė šiek tiek silpnesnę, tačiau reikšmingą sąsają su normatyviniu ir tęstiniu įsipareigojimu. Po jų novatoriško darbo šia tema, prirėkė šiek tiek laiko, kol mokslinėje literatūroje atsirado daugiau šių sąsajų įrodymų. Daugiau tyrimų šia tema buvo atlikta tik tada, kai lyderystė ir įsipareigojimo organizacijai sistemos tapo dominuojančiomis paradigmomis.

Pastebima, kad šiuolaikinė organizacija privalo turėti efektyvių lyderių, kurie motyvuotų darbuotojus dirbti noriai, su entuziazmu ir bendradarbiaujant tarpusavyje. Dėl šios priežasties yra padidėjęs tokios lyderystės poreikis, yra svarbūs tokie tyrimai, kurie atskleidžia, kuris vadovavimo stilius organizacijose yra labiausiai tinkamas ir efektyviausias. Tačiau ryšių tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tyrimo lygmuo yra žemas, ypač Lietuvoje. Yra nedaug informacijos, ypač apie transformacinės lyderystės dimensijų rūšis, kurios veikia darbuotojų įsipareigojimą. Iš Lietuvos mokslininkų transformacinės lyderystės svarbą įsipareigojimui organizacijai tyrė tik Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė (2009), tačiau autorės labiau domino ši problema iš organizacijos etinio klimato perspektyvos, nekreipiant daugiau dėmesio į transformacinės lyderystės dimensijas. Nors užsienio autoriai Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn, Lyons (2010) išskyrė transformacinės lyderystės dimensijų aktualumą, tačiau jie ištyrė tik šių dimensijų poveikį darbo grupės efektyvumui. Tuo metu Shurbagi ir Zahari (2012) tyrė transformacinės lyderystės ir jos dimensijų poveikį organizacinei kultūrai ir pasitenkinimui darbu. Kim, V. Kumar ir U. Kumar (2012) tyrė trijų transformacinės lyderystės dimensijų poveikį pasitenkinimui darbu ir darbuotojų įsipareigojimui, pažymėdami įsipareigojimą visai organizacijai ir išskirtinį įsipareigojimą tiesioginiam vadovui.

Visų pirma, būtų galima tikėtis teigiamų sąsajų tarp transformacinės lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai, nes ši įsipareigojimo forma atspindi požiūrį į lyderį ir pačią organizaciją. Atlikta mokslinių šaltinių analizė rodo, kad didelis naujesnių tyrimų srautas patvirtina teigiamą transformacinės lyderystės poveikį darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai (Emery ir Barker, 2007; Bono ir Judge, 2003; Pierro, Raven, Amato ir Bélanger, 2013; Top, Tarcan, Tekingündüz ir Hikmet, 2013). Pasak Emery ir Barker (2007), pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai yra susiję su transformacinio vadovavimo veiksniais - charizma, įkvepiančiu motyvavimu, individualiu dėmesiu ir intelektualiu skatinimu (Emery ir Barker, 2007).

Naudodamasis šiomis lyderystės savybėmis, transformuojantis lyderis pelno pasitikėjimą ir pagarbą bei sukuria teigiamą atmosferą, kurioje darbuotojų tikslai ir vertybės sutampa su organizacijos tikslais ir vertybėmis. Kai kurie iš šių tyrimų paaikšina teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui per, pavyzdžiui, harmoniją su savimi (Bono ir Judge, 2003) arba skirtingos galios pagrindus (Pierro ir kt., 2013). Papildomai pabrėžiama tai, kad labiau netiesioginis poveikis gali būti per, pavyzdžiui, pasitenkinimą darbu ir kitus su darbu susijusius veiksnius (Pierro ir kt., 2013). Emocinis įsipareigojimas yra labai svarbus, nes tyrimai patvirtina, kad jis turi didžiausią teigiamą poveikį organizacijos veikloms (Allen ir Meyer, 1996) ir neigiamą poveikį, pavyzdžiui, pravaikštoms ir ketinimui keisti darbą (Allen ir Meyer, 1996). Kaip teigia autoriai, darbuotojai, labiau emociškai įsipareigoję organizacijai bus atviresni jos pokyčiams ir juos labiau vertins nei darbuotojai su žemesnio lygio įsipareigojimu (Allen ir Meyer, 1996). Taip yra todėl, kad darbuotojai, turintys aukštą emocinį įsipareigojimą linkę sieti save su organizacija ir rezultate, jie gali būti labiau įsipareigoję inicijuoti veiklas, kurios padėtų organizacijai tobulėti. Herscovitch ir Meyer (2002) teigė, kad asmenys, esantys emociškai įsipareigoję organizacijai yra labiau linkę remti pokyčius ir labiau tikėti jų nauda tiek organizacijai tiek asmeniui. S. Kim ir J. Kim (2014) ištyrė skirtingą integracinės strategijos ir transformacinės lyderystės poveikį emociniam įsipareigojimui organizacijai. Šio tyrimo rezultatas parodė, kad įkvepianti motyvacija ir individualus dėmesys buvo statistiškai svarbūs, kad paaikšintų emocinį įsipareigojimą.

Išnagrinėti literatūros šaltiniai apie transformacinės lyderystės poveikį normatyviam įsipareigojimui atskleidė tik teigiamas sąsajas (Meyer ir kt., 2002; Top ir kt., 2013). Shurbagi (2014) nustatė didžiausią koreliaciją tarp visų transformacinės lyderystės dimensijų ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų. Buvo nustatytas stiprus teigiamas ryšys tarp idealizuotos įtakos ir normatyvinio įsipareigojimo. Akivaizdu, kad, kai lyderis yra laikomas labiau transformuojančiu, darbuotojai jaučia stipresnį moralinį įsipareigojimą likti organizacijoje. Šiuo atžvilgiu ištikimybė lyderiui galėtų būti svarbiu veiksniu, aiškinant stiprų normatyvinio įsipareigojimo jausmą.

Transformacinės lyderystės poveikis tęstiniam įsipareigojimui literatūroje nėra toks vienareikšmiškas. Kai kurie tyrimai atskleidžia teigiamą poveikį tęstiniam įsipareigojimui (Top ir kt., 2013). Tačiau yra keletas tyrimų, kurie iš tiesų atskleidė neigiamą transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo sąsają (Meyer ir kt., 2002). Kaip teigia autoriai, viena vertus, transformuojantys lyderiai galėtų pasiekti, kad darbuotojai daugiau įsitrauktų į savo darbą ir tarpasmeninius santykius darbe. Kita vertus, transformuojantys lyderiai galėtų leisti darbuotojams mažiau priklausyti nuo tęstinio įsipareigojimo (o labiau nuo emocinio įsipareigojimo ir normatyvinio įsipareigojimo), kas lemtų didesnes išlaidas jei jie paliktų organizaciją. Akivaizdu, kad, siekiant geriau suprasti transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo sąsają, reikia atlikti daugiau mokslinių tyrimų.

Remiantis teorinių argumentų kiekiu (Emery ir Barker, 2007; Tracey ir Hinkin, 1994; Washington, 2007 ir kt.), galima būtų teigti, jog transformacinio vadovavimo ir įsipareigojimo organizacijai santykis nenuginčijamas. Tai įrodo ir daugybė atliktų mokslinių tyrimų. Iš esmės, empiriniai tyrimai rodo, kad sekėjai, dirbantys su transformaciniais lyderiais yra labiau įsipareigoję savo organizacijoms (Bono ir Judge, 2003; Walumbwa ir kt., 2008; Walumbwa ir Lawler, 2003). Transformacinio vadovavimo principų taikymas, lyderių gebėjimas tinkamai įgyvendinti transformacinius procesus, tokius kaip intelektualus skatinimas, individualus dėmesys, įkvepianti motyvacija ir idealizuotas įtakos elgesys vadovaujančiose organizacijos funkcijose, gali privesti darbuotojus prie padidinto įsipareigojimo organizacijai (Shastri ir kt., 2010).

Vykdomų organizacijos pokyčių kontekste, darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimas per transformacinę lyderystę, įgalina darbuotojus veikti vizijos siekimo linkme.

1) Kai kurie darbuotojai suvokia pokyčių būtinumą ir tai parodydami sutelkia savo pastangas demonstruodami organizuotumą. Transformacinis lyderis prisideda prie pasitikėjimo savo jėgomis ir komandinio darbo skatinimo bei aplinkos, kurioje yra bendraujama kūrimo, suburdamas tokius darbuotojus.

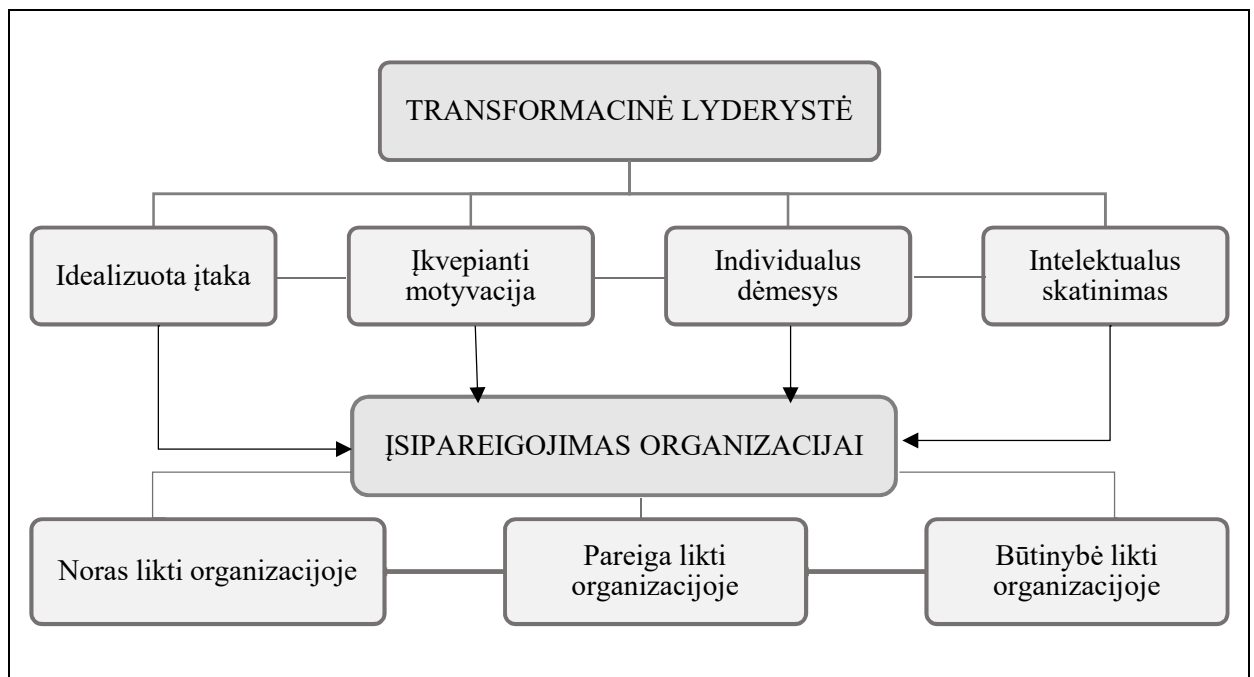
2) Dalijimasis vizija apima aiškų transformacinio lyderio vizijos išdėstymą bei dalijimąsi entuziazmu su kolegomis. Tokiu būdu darbuotojai su tokiu pačiu užsidegimu įsitraukia į vykstančius organizacijos pokyčius.

3) Darbuotojų įgalinimas veikti vizijos siekimo linkme, skatina juos veikti pagal numatytą viziją bei iškelia bendrus tikslus, o tai padidina jų motyvaciją.

4) Transformacinis lyderis, keldamas trumpalaikius tikslus organizacinių pokyčių proceso metu, padeda sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams bei padidinti polinkį priimti pokyčius.

5) Vykdomi organizacijos pokyčiai ir jų įgyvendinimas, transformaciniam lyderiui yra taip pat svarbu kaip ir asmeninės pagarbos išreiškimas darbuotojų atžvilgiu. Transformacinis lyderis kiekvieną sekėją vertina kaip asmenybę, o ne kaip darbuotoją ir atsižvelgia į asmens individualius talentus ir žinių lygį, tai gali prisidėti prie vizijos įgyvendinimo bei skatinti naujas idėjas, inovatyvumą (Saylı ir Tufekci, 2008, cit. iš İkinci, 2014).

Remiantis teorine transformacinės lyderystės dimensijų vadovo elgsenoje raiška ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai analize, buvo sukurtas modelis (žr. 6 paveikslą).



6 pav. Šąsajos tarp transformacinės lyderystės dimensijų ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai (sudaryta autorės)

Paveikslo viršuje pavaizduotos transformacinės lyderystės elgsenos dimensijos (idealizuota įtaka, įkvepanti motyvacija, intelektualus skatinimas, individualus dėmesys). Šios dimensijos veikia darbuotojų įsipareigojimo organizacijai komponentus (norą likti organizacijoje - tikėjimą organizacijos vertybėmis ir tikslais; pareigą likti organizacijoje – dėti pastangas organizacijos labui; būtinybę likti organizacijoje – remtis organizacijos teikiama nauda). Transformacinio lyderio elgsenos dimensijos ir komponentai, kurie atspindi darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, yra rodyklėmis sujungti į sistemą. Remdamasis transformacinės lyderystės principais, vadovas sutelkia darbuotojus ir sukuria pasitikėjimo atmosferą, skatindamas juos priimti savo sprendimus, toks pasitikėjimas virsta tikėjimu, kuris motyvuoja sekėjus papildomai stengtis organizacijos labui, o taip pat padidina jų suprantamą organizacijos teikiamą naudą.

Įsipareigojimo organizacijai stiprinimo per transformacinę lyderystę privalumai darbuotojams ir organizacijai gali būti apibendrinami kaip stiprus tikėjimas ir organizacijos tikslų bei vertybių pripažinimas, siekis stengtis dėl organizacijos bei noras likti dirbti organizacijoje ir toliau. Tyrimais įrodyta, kad įsipareigoję darbuotojai yra motyvuoti, pasirengę dirbti našiau ir efektyviau, jie daro mažiau pravaikštų, klaidų. Taip pat pastebima, kad įsipareigoję darbuotojai greičiau adaptuojasi prie nuolatinių pokyčių, sumažėja neigiamos reakcijos pokyčio atžvilgiu, tokios kaip pasipriešinimas pokyčiams, perdegimo sindromas ar cinizmas, krentanti moralė ar darbuotojų kaita. Todėl organizacijai turi būti kritiškai svarbu turėti įsipareigojusius darbuotojus, kurių dėka greičiau ir kokybiškiau pasieks savo tikslų.

Kaip teigia įvairūs autoriai, patys svarbiausi darbuotojai yra emociškai su organizacija susitapatinę, tikintys jos vizija ir siekiantys įgyvendinti organizacijos tikslus, darbuotojai.

Transformacinis vadovo elgesys prisideda prie pasitenkinimo darbu didinimo; padeda užtikrinti darbuotojų prisitaikymą prie besikeičiančių darbo sąlygų; padeda pagerinti organizacinę atmosferą; prisideda prie geresnės organizacijos vidinės komunikacijos; sumažina atleidimų skaičių bei darbuotojų kaitą; padeda darbuotojams įsisavinti „atsidavimo organizacijai“ elgseną; skatina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, vadovais bei kolegomis, bendradarbiavimą bei solidarumą; suartina darbuotojus su vadovybe ir skatina komandinę dvasią; padidina darbuotojų bei organizacijos veiklos efektyvumą; prisideda prie spartesnio ir lengvesnio organizacinių pokyčių įgyvendinimo; organizacija tampa lankstesnė, prisitaikydama prie išorinėje aplinkoje vykstančių pokyčių; sumažina streso lygį darbuotojėse (Bozlagan, Dogan, Daoudov, 2010).

Mokslinėje literatūroje akcentuojamos teigiamos transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajos, ypač emocinio įsipareigojimo atveju. Todėl stiprus emocinis įsipareigojimas turėtų būti laikomas pageidautinu bet kokiame organizacijos kontekste.

Atliktų tyrimų gairėse pabrėžiama, kad organizacijų vadovybė norėdama padidinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, turėtų sutelkti dėmesį į komandų lyderių elgseną. Lyderiams vertėtų pasitelkti tokius bruožus, kurie apima idealizuotą įtaką, individualų dėmesį, įkvepiančią motyvaciją ir intelektualų skatinimą, kadangi tokius bruožus turintys lyderiai pasižymi ryškiomis ir išskirtinėmis savybėmis, milžiniška įtakos galia, grandiozine vizija bei išskirtiniais žmogiškais ir konceptualiais įgūdžiais. Transformaciniai lyderiai demonstruodami tokį elgesį kuria gerus tarpasmeninius santykius, keičia darbuotojų požiūrį, vertybes. Visgi, atliktų tyrimų analizė rodo, kad išskirtos transformacinės lyderystės dimensijos - idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualus skatinimas, individualus dėmesys - žymi lyderio gebėjimą keisti, t.y. transformuoti pasekėjų požiūrį, jų elgseną, mobilizuojant ir motyvuojant juos bendro tikslo ir vizijos siekimui, tačiau retai arba nekankamai koduoja organizacijoje vykstančių pokyčių kontekstą.

2. DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI STIPRINIMO TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ASPEKTU TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologinės nuostatos

Tyrimo objektas – įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės sąsajos.

Tyrimo tikslas – ištirti ryšį tarp transformacinės lyderystės dimensijų ir skirtingų darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tipų (normatyvinio, emocinio, tęstinio).

Siekiant tyrimo tikslo, buvo sukonstruotas *tyrimo instrumentarijus* (žr. 3 priedą), kuris apima tris tyrimo diagnostinius blokus ir juos detalizuojančius kriterijus, padėjusius įvertinti ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimo transformacinės lyderystės aspektu empirinis tyrimas (sudaryta autorės)

Diagnostinio bloko pavadinimas	Diagnostinio bloko kriterijai	Požymiai
1. Darbuotojų įsipareigojimo raiška	Emocinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas	20
2. Transformacinės lyderystės raiška	Idealizuota įtaka, įkvepiantis motyvavimas, individualus dėmesys, intelektualus skatinimas	20
3. Demografinės charakteristikos	Respondentų lytis, amžius, išsilavinimas.	3
Iš viso:		43

Pirmasis diagnostinis blokas – *darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška* – sukonstruotas naudojant Jaros (2007) įsipareigojimo organizacijai klausimyną. Autorius kritiškai išanalizavo Meyer ir Allen (1990) trijų komponentų įsipareigojimo organizacijai modelį, kuris plačiai naudojamas nagrinėjant darbuotojų įsipareigojimo organizacijai rūšis: emocinį įsipareigojimą (EI), normatyvinį įsipareigojimą (NI) ir tęstinį įsipareigojimą (TI). Tuomet pasiūlė kritinius klausimus, kurie skirti padidinti Meyer ir Allen modelio tikslumui ir naudingumui, o patobulintas įsipareigojimo organizacijai modelis būtent todėl ir naudojamas šiame darbe (Jaros, 2007). Įsipareigojimo organizacijai raiškai nustatyti sukonstruotas klausimynas sudarytas iš 20 teiginių. Jį sudaro 8 emocinio įsipareigojimo pobūdžio klausimai, 6 normatyvinio įsipareigojimo ir 6 tęstinio įsipareigojimo klausimai. Vertinimas atliekamas pasitelkiant 5 balų Likerto skalę (nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku)). Klausimynas buvo išverstas iš anglų kalbos į lietuvių naudojant "dvigubo vertimo" metodą. (Lazauskaitė-Zabielskė, 2010, p. 7).

Antrasis diagnostinis blokas – *transformacinės lyderystės raiška* – sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize, o teiginiai formuluoti taip, kad atitiktų kitų panašių metodikų (Avolio ir kt., 2004; Bass, 1990; Bass ir kt., 2003; Bono ir Judge, 2003; Carless, Wearing ir Mann, 2000; Kligienė ir Daraškevičius, 2015; Northouse, 2009; Valuckienė ir kt., 2015 ir kt.) pobūdį. Transformacinės lyderystės raiškai nustatyti sukonstruota skalė, kurią sudaro 20 teiginių, atspindinčių šio konstrukto parametrus. Jie vertinami 5 balų Likerto skale (nuo 1 (visiškai netinka mano tiesioginiam vadovui apibūdinti) iki 5 (labai tinka mano tiesioginiam vadovui apibūdinti)). Teigiama, kad „Likerto skalės yra plačiai naudojamos požiūrių tyrimuose“ (Valackienė ir Mikėnė, 2008, p. 111). Taigi, remiantis standartais, veiksniai, kuriuos reikia įvertinti, apibrėžiami labai tiksliai. Respondentų prašoma įvertinti kiekvieną teiginį, išreiškiant pritarimą arba nepritarimą.

Trečiasis tyrimo diagnostinis blokas – *demografinės respondentų charakteristikos* – sudarė galimybę identifikuoti tyrime dalyvavusių verslo organizacijų darbuotojų lytį, amžių ir išsilavinimą.

Duomenų rinkimo metodas. Siekiant iširti ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai buvo atliktas *kiekybinis tyrimas*. Buvo pasitelktas duomenų rinkimo metodas – *anketinė apklausa*. Anketinė apklausa, respondentams pateikiant *klausimyną* (apklausos instrumentą) (žr. 4 priedą), pasirinkta todėl, kad tiriami organizacijų darbuotojų požiūriai, motyvacijos, kas yra individualios sąmonės elementai ir kaip teigia Valackienė ir Mikėnė (2008), kitu būdu tyrimo tikslą sunku pasiekti ir iširti.

Anketą (klausimyną) sudarė, minėti, trys diagnostiniai blokai, kurie skirti apklausti verslo organizacijų darbuotojus. Anketa sudaryta remiantis jos sudarymo ir apipavidalinimo reikalavimais:

- 1) įvadinė dalis, kurioje paaiškinama, kas ir kokių tikslu atlieka tyrimą bei respondento dalyvavimo apklausoje svarba ir reikšmė;
- 2) pagrindinė dalis, kurioje pateikiami diagnostiniai teiginiai, leidžiantys atskleisti ir sužinoti respondentų nuomonę tiriamuoju socialiniu reiškiniu;
- 3) baigiamoji dalis, apima konkrečius klausimus apie respondento demografinius duomenis.

Tyrimo imties tūrio nustatymas. Tyrimo imties tūriui, reprezentatyvumui ir atrankai nustatyti remiamasi Dikčiaus (2003), Valackienės ir Mikėnės (2008) mokslinėmis metodologijomis.

Kiekybiniam tyrimui atlikti, taikytas *tikimybinis atsitiktinis* tiriamųjų parinkimo būdas, nes „kiekvieno tiriamos populiacijos elemento tikimybė pakliūti į imtį yra žinoma“ (Valackienė ir Mikėnė, 2007, p. 154), t.y. organizacijų darbuotojų skaičius yra žinomas (žr. 2 lentelę). Taip pat tiksliai žinoma generalinė imtis. Generalinė imtis nustatoma remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis. Ją sudaro visų Lietuvos darbuotojų, dirbančių mažmeninės prekybos sektoriuje, skaičius 2017 metų pradžioje - 73103 (tyrimo generalinė aibė). Svarbus atrankos kriterijus

buvo organizacijų ekonominės veiklos rūšis (mažmeninė prekyba) bei organizacijų dydis pagal darbuotojų skaičių (vidutinės ir didelės).

2 lentelė

Darbuotojų skaičius įmonėse 2017 metų pradžioje (Lietuvos statistikos departamentas)

Sektorius	Darbuotojų skaičiaus imtis	Darbuotojų skaičius veikiančiose įmonėse metų pradžioje, vnt	Veikiančių įmonių skaičius metų pradžioje, vnt
Mažmeninė prekyba	50–99	7446	108
	100–149	4816	40
	150–249	7150	36
	250–499	8316	23
	500–999	7489	11
	1 000 ir daugiau	37886	7
Iš viso		73103	225

Aukščiau pateiktoje lentelėje galima matyti darbuotojų skaičiaus pasiskirstymą pagal įmonės dydį (darbuotojų skaičių) Lietuvoje. Tiriamos vidutinės ir didelės (nuo 50 ir daugiau) darbuotojų turinčios mažmeninės prekybos įmonės.

Siekiant užtikrinti tyrimo reprezentatyvumą, reikia apklausti pakankamą respondentų kiekį. Imties dydžio nustatymas atliekamas dviem etapais.

Pirmame etape pasitelkiama V. Panioto lentelė (žr. 3 lentelę), kuri skirta atrankos tūriui nustatyti. Galima matyti, kad kai generalinės visumos dydis yra didesnis (arba lygus) kaip 10 000, bet mažesnis kaip 100 000, tai pradinis imties tūris (n) yra lygus 385.

3 lentelė

V. Panioto lentelė imties tūriui nustatyti (Valackienė ir Mikėnė, 2008, p. 145)

Generalinės visumos dydis	500	1000	2000	3000	4000	5000	10000	100000
Imties tūris (n)	222	286	333	350	360	370	385	398

Antrame etape imties dydis yra koreguojamas, naudojant imties dydžiui nustatyti taikomą formulę (1) (Dikčius, 2003).

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}} ; \quad (1)$$

čia n – reikalingas imties dydis;

p – numatomas pasiskirstymas (t.y. kokia dalis pasirinks vieną ar kitą atsakymą), p = 0,5;

e – atrankos paklaida (esant 95 proc. patikimumui), e = 0,05;

z – standartinė paklaida, kai patikimumas 95 proc. (z = 1,96);

N – visumos dydis, N = 73103.

Apskaičiuojamas tyrimo imties dydis (2).

(2)

$$n = \frac{0,5(1 - 0,5)}{\left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2 + \frac{0,5(1 - 0,5)}{73103}} = 382$$

Taigi, atlikus imties skaičiavimus, nustatyta, kad reikiamos imties tūris ($n = 382$) yra tinkamas. „Galima teigti, kad tyrimo imtis atstovauja generalinei visumai kaip jos mikromodelis” (Valackienė ir Mikėnė, 2008, p. 154). Tiriamoji grupė atstovauja organizacijų darbuotojų nuomonę ir tiriamuoju aspektu pakankamai reprezentuoja tyrimo duomenis.

Apklauso metodo pasirinkimas. Buvo atliekama anoniminė anketinė apklausa. Anketų platinimas vykdytas padalomosios apklauso būdu (Pranulis ir Dikčius, 2012). Padalomosios apklauso būdu atliekant apklausą, klausimynai buvo atvežti į konkrečias (turinčias daugiau kaip 50 darbuotojų) mažmeninės prekybos sektoriuje veikiančias įmones (išgyvenančias pokyčių įgyvendinimo procesą) ir perduotos atsakingiems darbuotojams, tada jie išdalindavo atsitiktinai atrinktiems darbuotojams. Apklauso trukmė – 10 darbo dienų. Šis apklauso metodas buvo pasirinktas dėl tokių priežasčių - respondentas galėjo pasirinkti patogų laiką pildant klausimyną ir skirti tam daugiau laiko.

Tyrimo metu buvo apklausti penkių mažmeninės prekybos sektoriuje veikiančių įmonių, išgyvenančių tam tikrus pokyčius, darbuotojai. Padalomosios apklauso būdu buvo išdalinta 415 anketų. Atmetus sugadintas anketas buvo analizuojami 382 respondentų atsakymai.

4 lentelė

Įmonių, kuriose buvo vykdyta darbuotojų apklausa, sąrašas

Eil. Nr.	Įmonės pavadinimas	Adresas	Atsakytų anketų skaičius
1.	UAB Lidl Lietuva	J. Basanavičiaus g. 87B, Kėdainiai	35
2.	UAB Lidl Lietuva	Žemaitės g. 3, Jonava	36
3.	UAB Lidl Lietuva	Baltų pr. 10, Kaunas	48
4.	UAB Lidl Lietuva	Šiaurės pr. 1A, Kaunas	45
5.	UAB Lidl Lietuva	Baršausko g. 66, Kaunas	41
6.	UAB Lidl Lietuva	Savanorių pr. 315, Kaunas	45
7.	UAB Maxima LT	J. Basanavičiaus g. 53, Kėdainiai	26
8.	UAB Palink	Tilto g. 2, Kėdainiai	15
9.	UAB RIMI Lietuva	Savitiškio g. 61, Panevėžys	49
10.	UAB Norfos mažmena	J. Basanavičiaus g. 49, Kėdainiai	19
11.	UAB Norfos mažmena	Ažuolyno g. 1, Janušavos k.	23

Prieš atrenkant reikiamas įmones, buvo pasitelktas *filtruojančio klausimo* metodas (Pranulis, 1998). Buvo atlikta nedidelė įmonių atstovų apklausa telefonu, siekiant iš karto atsakyti į klausimą „Ar šiuo metu Jūsų organizacijoje vyksta kokie nors esminiai pokyčiai?“. Tokiu būdu iš karto

atskirtos tos įmonės, kurių darbuotojai netiko į tiriamos visumos imtį. Įmonės, kuriose buvo atlikta apklausa pristatytos 4 lentelėje.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Kiekybinė anketinės apklausos duomenų analizė atlikta naudojantis SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 20.0 programa. Duomenys analizuojami ir aprašomi remiantis Bilevičienės ir Jonušausko (2013), Čekanavičius ir Murausko (2001), Kasiulevičius ir Denapienės (2008), Leonavičienės (2006), Pranulio ir Dikčiaus (2012), Pukėno (2005, 2009), Vaitkevičiaus ir Saudargienės (2006) moksliniais darbais.

Aprašomosios statistikos metodo dėka, surinkti duomenys buvo susisteminti ir pavaizduoti grafiškai (Čekanavičius ir Murauskas, 2001, p. 25). Tai apima duomenų lenteles, statistinių charakteristikų skaičiavimus bei diagramas (Pukėnas, 2005, p. 69). Nustatant darbuotojų įsipareigojimo organizacijai dimensių raišką, teko taikyti analitinius metodus (apskaičiuotos vidurkio vertės, leidžiančios palyginti skirtingą tyrime dalyvavusių respondentų nuomonę ir kt.) (Čekanavičius ir Murauskas, 2001).

Sukurto transformacinės lyderystės raiškos klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudojama *tikrinamoji faktorinė analizė*, vertinant *Cronbacho alfa (α) koeficientą*, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija (Pukėnas, 2009). Gauti faktorinės, koreliacinės, *Kronbacho alfa (α) koeficiento analizės rezultatai* atskleidė, kad sukurtas klausimynas yra validus, patikimas ir gali būti naudojamas vertinant transformacinės lyderystės pokyčių kontekste raišką.

Siekiant įvertinti transformacinės lyderystės konstrukto elementų ryšį su darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tipais atlikta *koreliacinio ryšio analizė*. Ryšio stiprumas įvertintas apskaičiuojant *Spirmeno* (angl. *Spearman*) *koreliacijos koeficientą*, kuris įvertina tiesinio ryšio stiprumą (Pukėnas, 2005, p. 147).

Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientų dydžiai, nusakantys ryšių tarp kintamųjų stiprumą, interpretuojami remiantis Leonavičienės (2006, p. 101) rekomendacijomis (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Koreliacijos koeficiento p reikšmių interpretavimas (Leonavičienė, 2006, p. 101)

Spirmeno koeficiento reikšmė	Interpretacija
nuo 0,2 iki -0,2	labai silpna koreliacija arba jokios
nuo 0,2 iki 0,5 (nuo -0,2 iki -0,5)	silpna teigiama (neigiama) koreliacija
nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)	vidutinio stiprumo teigiama (neigiama) koreliacija
nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	stipri teigiama (neigiama) koreliacija
nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)	labai stipri teigiama (neigiama) koreliacija

Valackienės ir Mikėnės (2008) teigimu, po atliktos koreliacinės analizės taikoma regresinė analizė. Tokiu būdu galima prognozuoti būsimus įvykius ir nustatyti ar didėjant vadovų transformacinės lyderystės raiškai, didėja darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.

2.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

Respondentų socialinės-demografinės charakteristikos. Tarp visų klausimyną užpildžiusių respondentų 34,8 proc. buvo vyrai, 65,2 proc. – moterys. Dauguma respondentų, dirbančių Lietuvos mažmeninio prekybos sektoriaus įmonėse, įeina į dvi dideles amžiaus grupes, nuo 20 iki 29 metų amžiaus – 41,1 proc. ir nuo 30 iki 39 metų amžiaus – 34,0 proc. Pagal išsilavinimą didžiausią dalį respondentų sudarė darbuotojai su specialiu viduriniu išsilavinimu – 30,9 proc., su aukštuoju neuniversitetiniu ir universitetiniu išsilavinimu respondentai pasiskirstė atitinkamai 26,4 proc. ir 22,3 procentai.

6 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal socialines - demografines charakteristikas

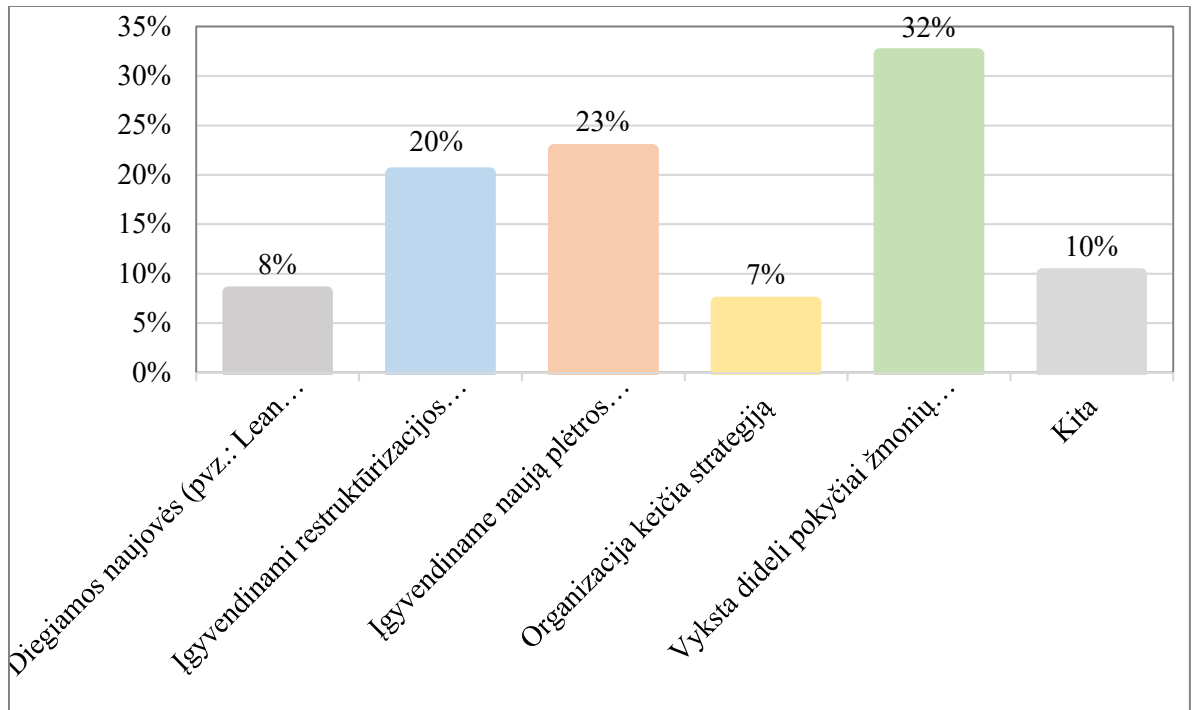
Rodiklis	Charakteristika (N=382)	Reikšmės	
		Kiekis, n	Santykis, %
Lytis	Moteris	249	65,2
	Vyras	133	34,8
Amžius	Iki 20 metų	22	5,8
	20 – 29 metai	157	41,1
	30 – 39 metai	130	34,0
	40 – 49 metai	51	13,4
	50 ir daugiau	22	5,7
Išsilavinimas	Pagrindinis	6	1,6
	Vidurinis	54	14,1
	Specialus vidurinis	118	30,9
	Aukštasis neuniversitetinis	101	26,4
	Aukštasis universitetinis	85	22,3
	Nebaigtas aukštasis	18	4,7

Apibendrinant respondentų charakteristikas, galima teigti, kad į klausimyną dažniau atsakė moterys (65,2 proc.) nei vyrai. Vidutinis respondentų amžius yra 31,9.

Tam, kad būtų galima nustatyti ar darbuotojai žino kokie šiuo metu pokyčiai vyksta jų organizacijose, užduotas klausimas: „kokie esminiai pokyčiai šiuo metu vyksta Jūsų organizacijoje?“. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 7 paveiksle.

Galima pastebėti, kad tiriamosiose organizacijose daugiausia vykdomi dideli pokyčiai žmonių išteklių srityje (pvz. diegiama darbuotojų vertinimo sistema, vykdomi nauji mokymai, keičiama motyvavimo ir atlygio sistema ir pan.), pasirinko 32 proc. respondentai. Tai, kad organizacijose vykdomi strateginiai pokyčiai ir yra įgyvendinamas naujas plėtros projektas, pažymėjo 23 proc. respondentų. Atitinkamai organizacijos įgyvendina restruktūrizacijos projektą, tai pažymėjo 20 proc. respondentų. Kita dalis atsakiusių pažymėjo, kad organizacijoje diegiamos naujovės, tokios kaip, intranetas, klientų valdymo sistema ir pan. (8 proc. respondentų). Organizacija keičia strategiją -

pažymėjo 7 proc. darbuotojų. Nemaža dalis atsakiusių pasirinko atsakymą „Kita“, tačiau plačiau nenurodė konkrečių vykdomų organizacijų pokyčių



7 pav. Organizacijose vykstantys pokyčiai

Zakarevičius (2003) plačiau apibūdina organizacijose vykdomus pokyčius. Jo teigimu restruktūrizacija, tai organizacinės struktūros pertvarkymas, padalinių jungimas, išskyrimas, funkcijų perdalijimas ir pan. Autoriaus teigimu, tai pertvarkymas užtikrinantis valdymo mobilumą. Organizacijos strategijos keitimas apibūdinamas kaip organizacijos perspektyvinės veiklos plano keitimas, numatant veiklos priemones, etapus, vykdytojus, resursus (Zakarevičius, 2003).

Vykstantys pokyčiai reikalauja pirmiausiai visų organizacijos narių keitimosi, jų naujų kompetencijų ir gebėjimų prisitaikyti prie pasikeitusios aplinkos ar darbo reikalavimų. Tam, kad darbuotojams nebūtų pernelyg sudėtinga ar sunku „išeiti iš komforto zonos“, atsakyti senų veiklos metodų ar įpročių, kas dažnai kelia jų nepasitenkinimą arba net nepasitikėjimą savo jėgomis, būtina skatinti prisitaikymą prie kintančios aplinkos ir įsipareigojimą organizacijai. Įsipareigoję organizacijai darbuotojai greičiau adaptuojasi prie nuolatinių pokyčių, sumažėja neigiamos reakcijos pokyčio atžvilgiu, tokios kaip pasipriešinimas pokyčiams, perdegimo sindromas ar cinizmas, krentanti moralė ar darbuotojų kaita. Todėl organizacijai turi būti kritiškai svarbu turėti įsipareigojusius darbuotojus, kurių dėka greičiau ir kokybiškiau pasieks savo tikslų.

2.2.1. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška mažmeninės prekybos įmonėse

Anot Pukėno, prieš taikant statistinės analizės metodus, reikia nustatyti ar respondentų atsakymai apie jų įsipareigojimo organizacijai raišką yra pasiskirstę pagal normalųjį dėsnį (Pukėnas, 2005, p. 66). Siekiant nustatyti kokie statistiniai metodai yra tinkami darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiškos analizei, apskaičiuota ar emocinio, normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo skalių pagalba surinkti duomenys yra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį. Šiam tikslui, remiantis Leonavičienės (2006, p. 76) rekomendacijomis, atliktas surinktų duomenų Kolmogorovo-Smirnov testas (žr. 7 lentelę). Galima pastebėti, kad gautos šio kriterijaus p -reikšmės mažesnės už nustatytą reikšmingumo lygmenį ($p = 0,05$; $0,001 < 0,05$), o tai, anot Pukėno (2005, p. 141) rodo, jog duomenų pasiskirstymas netenkina normaliojo skirstinio sąlygų.

7 lentelė

Įsipareigojimo organizacijai duomenų normaliojo pasiskirstymo tikrinimo rezultatai

Kriterijai Įsipareigojimo dimensija	Kolmogorovo-Smirnov testas		
	Statistika	Laisvės laipsnis	p reikšmė
Emocinis įsipareigojimas	0,10	371	<0,001
Normatyvinis įsipareigojimas	0,12	371	<0,001
Tęstinis įsipareigojimas	0,12	371	<0,001

Gauti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai duomenų pasiskirstymo rezultatai rodo, kad toliau bus taikomi neparametriniai analizės metodai (Pukėnas, 2005, p. 141).

Visų trijų darbuotojų įsipareigojimo organizacijai klausimyno skalių patikimumui pagrįsti apskaičiuoti vidinio suderinamumo rodikliai Cronbacho alfa (α) (žr. 8 lentelę). Šio analizės žingsnio tikslas – įvertinti kiek tiksliai visi skalės teiginiai matuoja įsipareigojimo organizacijai raišką (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2006).

8 lentelė

Įsipareigojimo organizacijai klausimyno skalių vidinio suderinamumo rodikliai

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbacho α koeficientas	Patikimumo rezultatas
Emocinis įsipareigojimas	8	0,67	pakankamai patikima
Normatyvinis įsipareigojimas	6	0,91	labai patikima
Tęstinis įsipareigojimas	6	0,91	labai patikima

Anot Vaitkevičiaus ir Saudargienės (2006), kuo Cronbacho alfa (α) koeficientas yra arčiau 1, tuo patikimesnė yra skalė. Autoriai taip pat pažymi, kad koeficiento reikšmės iki 0,60 rodo žemą anketos homogeniškumą, nuo 0,60 iki 0,70 – pakankamą, nuo 0,70 iki 0,90 – aukštą homogeniškumą. Nepriimtina Cronbacho alfa (α) reikšmė - mažesnė kaip 0,50. Analizuojamuoju atveju šis rodiklis

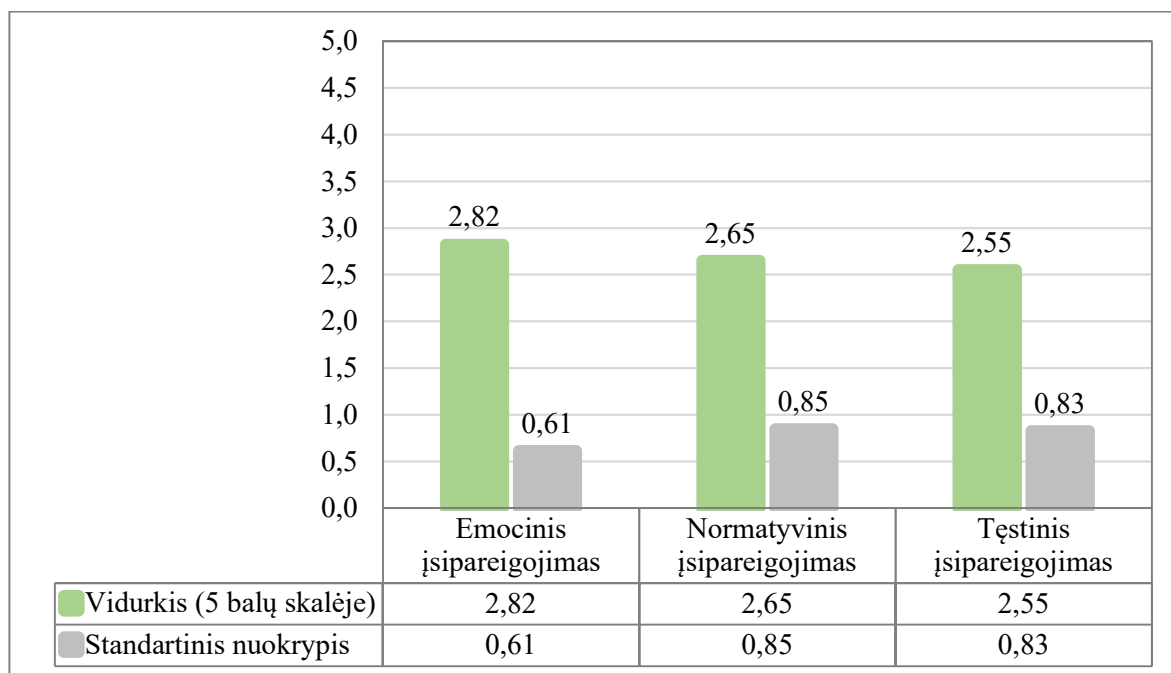
svyruoja nuo 0,67 iki 0,91. Normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo skalių reikšmės, didesnės už 0,90, rodo labai aukštą teiginių suderinamumą su skale. Emocinio įsipareigojimo skalės Cronbacho alfa (α) koeficientas šiek tiek mažesnis ($\alpha = 0,67$), tačiau tinkamas. Atlikta analizė rodo aukštą vidinių skalių patikimumą ir leidžia darbuotojų įsipareigojimo organizacijai skales toliau naudoti statistinėje analizėje.

Toliau apskaičiuojama kokiais vidutiniais balais tyrimo dalyviai įvertino savo emocinį, normatyvinį ir tęstinį įsipareigojimą organizacijai. Vidurkio vertės atitinka tokią interpretaciją: nuo 1 iki 1,79 - labai žemas įsipareigojimas; nuo 1,80 iki 2,59 - žemas įsipareigojimas; 2,60 - 3,39 vidutinis; 3,40 - 4,19 aukštas; 4,20 – 5,00 labai didelis įsipareigojimas organizacijai.

Aukščiausiai respondentai įvertino emocinio pobūdžio įsipareigojimą su savo organizacija – 2,82 balais iš 5, kiek žemiau – normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo ryšius, atitinkamai 2,65 ir 2,55 balais (žr. 7 paveikslą). Analizuojant įsipareigojimo organizacijai skalės veiksmių vidutinį vertinimą detaliau, pastebima, kad emocinio pobūdžio prisirišimo prie organizacijos kintamieji yra įvertinti respondentų aukščiausiai (visų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai teiginių vidurkių ir standartinių nuokrypių lentelė pateikta 5 priede).

Respondentai patvirtino, kad organizacija jiems yra labai svarbi asmeniškai (2,89 balo iš 5) ir jie yra laimingi būdami dabartinės organizacijos nariais (2,96 balo iš 5). Pakankamai aukštas emocinio pobūdžio sąsajų su organizacija vertinimas rodo, kad darbuotojai linkę savo vertybes sieti su organizacijos, kurioje dirba vertybėmis, tačiau savo organizacijose darbuotojai nesijaučia „šeimos nariais“ (2,66 balo iš 5). Tai gali rodyti, kad organizacijose trūksta novatoriško požiūrio į komandinio darbo aplinkos kūrimą, kuri pabrėžia pasitikėjimą ir vertybes. Nesijausdami lyg „tikrai“ priklausytų organizacijai (2,84 balo iš 5), darbuotojai nėra linkę spręsti organizacijos bendrų problemų (2,70 balo iš 5).

Normatyvinio įsipareigojimo skalėje žemiausias įvertinimas – 2,59 balo iš 5 galimų, patvirtina, kad darbuotojai nėra atsidadę organizacijos misijai. Galima daryti prielaidą, kad vykstančių pokyčių kontekste, vadovai nėra linkę arba per mažai su darbuotojais komunikuoja, neaptaria strateginių dalykų.



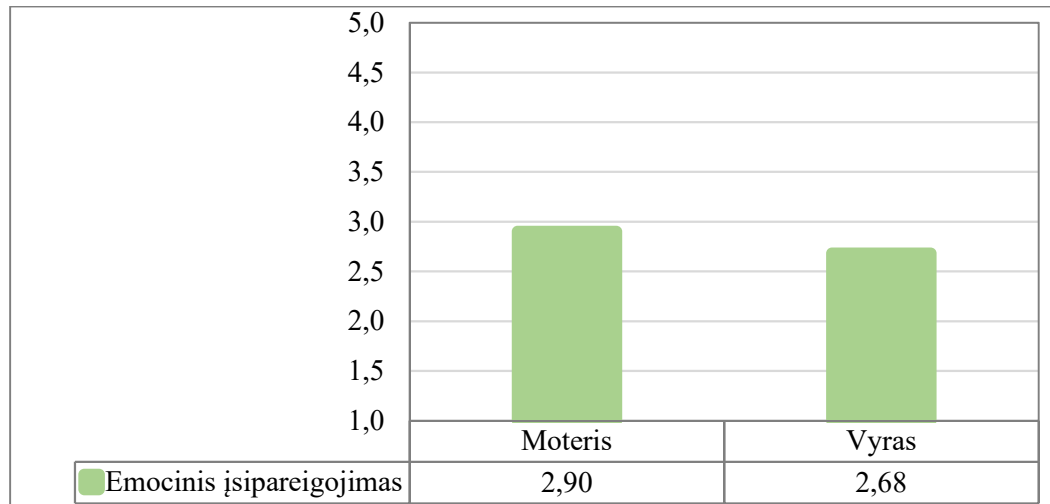
8 pav. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai vertinimas (vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai)

Nors darbuotojų normatyvinio įsipareigojimo ryšys yra vidutinio (kiek aukštesnis nei 2,65 vertinimas iš 5) stiprumo, rodantis, kad respondentai jaučia moralinę pareigą organizacijai, vis tik jų normatyvinio įsipareigojimo organizacijai jausmas paremtas sąlyginai žemu pasitikėjimu kolegomis, nesudaro kliūčių palikti organizaciją.

Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad nors iš tyrime dalyvavusių respondentų ($N = 382$) stipriausias yra emocinis įsipareigojimas (vidurkis 2,82), o santykinai silpniausias yra tęstinis įsipareigojimas (vidurkis 2,55), tačiau dėl gan stipriai dominuojančio tęstinio įsipareigojimo negalima tikėtis teigiamos darbuotojų elgsenos. Tokie darbuotojai nejaučia stiprios pareigos likti organizacijoje. Taip pat tokie darbuotojai nejaučia baimės dėl galimų nuostolių išeinant iš organizacijos ir dirba tik todėl, kad jiems tai ekonomiškai naudinga esamuoju laikotarpiu ir dėl tam tikrų priežasčių jaučiasi įsipareigoję darbdaviui.

Anksčiau išanalizuoti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiškos duomenys nėra pasiskirstę pagal normaliąją kreivę. Pasak Leonavičienės (2006, p. 76), jei analizuojami veiksniai pasiskirsto ne pagal normaliojo skirstinio kreivę, reikia taikyti neparametrinius statistinės analizės metodus ryšiams tarp jų nustatyti. Siekiant tarpusavyje palyginti dviejų tiriamųjų grupių apklausos rezultatus buvo pasirinktas dažniausiai taikomas dviejų nepriklausomų imčių neparametrinio palyginimo Mann-Whitney testas. Pukėno teigimu, statistiškai reikšmingai skirstiniai skiriasi, jeigu p -reikšmė mažesnė už α ($p < \alpha$) ir statistiškai reikšmingai skirstiniai nesiskiria, jeigu p -reikšmė didesnė už α arba jai lygi ($p \geq \alpha$), čia α — reikšmingumo lygmuo ($\alpha = 0,05$) (Pukėnas, 2005, p. 125).

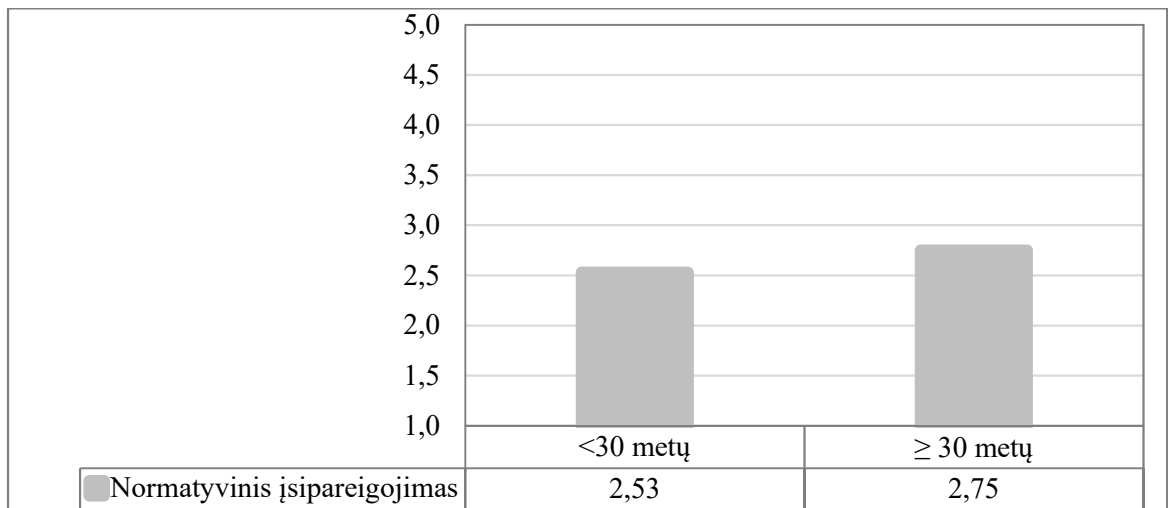
Naudojant Mann-Whitney rangų sumų statistinį kriterijų, palyginti vyrų ir moterų emocinio, normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo įverčiai (žr. 6 priedą). Galima pastebėti, kad moterų emocinio įsipareigojimo vertinimai (vidurkis = 2,89) yra aukštesni už vyrų vertinimus (vidurkis = 2,67), šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($p = 0,003$; $p < \alpha$).



9 pav. Darbuotojų emocinio įsipareigojimo organizacijai vertinimas pagal lytį (vidurkiai)

Galima teigti, jog moterys labiau nei vyrai linkusios įsipareigoti organizacijai emociškai. Vyrų ir moterų normatyvinis bei tęstinis įsipareigojimas statistiškai reikšmingai nesiskiria ($p = 0,585$, $p > \alpha$), tad galima teigti, jog abiejų lyčių atstovai vienodai vertina savo įsipareigojimą organizacijai normatyviniu ir tęstiniu požiūriu.

Palyginus jaunesnių negu 30 metų ir vyresnių darbuotojų emocinio, normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo įverčius, nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp šių darbuotojų emocinio arba tęstinio įsipareigojimo raiškos ($p > 0,05$). Tačiau pastebėta, kad 30 metų ir vyresnių darbuotojų grupėje normatyvinio įsipareigojimo įvertis (vidurkis = 2,75) (žr. 6 priedą) yra didesnis už jaunesnių nei 30 metų darbuotojų įvertį (vidurkis = 2,53).

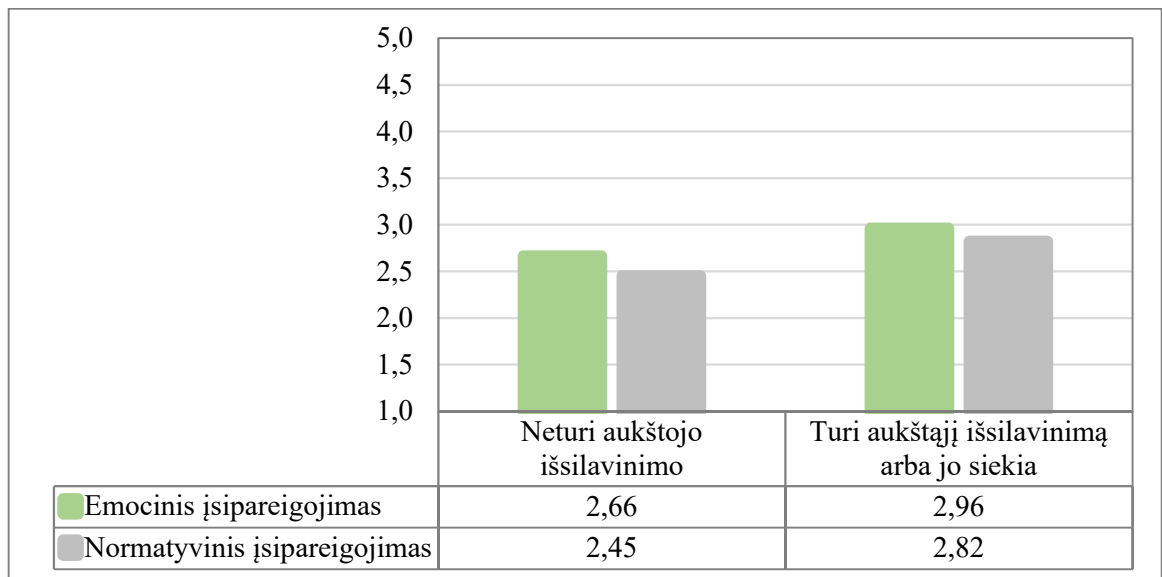


10 pav. Darbuotojų normatyvinio įsipareigojimo organizacijai vertinimas pagal amžiaus grupes (vidurkiai)

Taigi, gauti rezultatai rodo, kad vyresnių darbuotojų tarpe normatyvinis įsipareigojimas yra stipresnis ($p < 0,01$).

Siekiant įvertinti ar įgytas išsilavinimas turi įtakos darbuotojo įsipareigojimui, analizės tikslais, tyrimo dalyviai buvo suskirstyti į dvi grupes. Pirmąją sudarė tie, kurių išsilavinimas ne aukštesnis kaip specialusis vidurinis. Į antrąją grupę pateko tie darbuotojai, kurie buvo įgiję aukštąjį išsilavinimą arba studijavo aukštojoje mokykloje. Palyginus šių dviejų darbuotojų įsipareigojimo skalių įverčius nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp jų tęstinio įsipareigojimo raiškos ($p > 0,05$) (žr. 6 priedą).

Galima pastebėti, kad darbuotojų, kurie studijavo aukštojoje mokykloje, emocinio įsipareigojimo įvertis (vidurkis = 2,96) (žr. 6 priedą) yra aukštesnis negu tų, kurie neturi aukštojo išsilavinimo (vidurkis = 2,66). Taip pat gauta, kad darbuotojų, studijavusių aukštojoje mokykloje, normatyvinio įsipareigojimo vertinimas (vidurkis = 2,82) aukštesnis negu tų, kurių išsilavinimas nėra aukštesnis už specialųjį vidurinį (vidurkis = 2,45). Darbuotojų normatyvinio ir emocinio įsipareigojimo skirtumai statistiškai pagrįsti naudojant Mann-Whitney kriterijų ($p < 0,001$).



11 pav. Darbuotojų emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai vertinimas pagal išsilavinimą (vidurkiai)

Tyrimo rezultatai atskleidė reikšmingą sąsają tarp išsilavinimą turinčių darbuotojų ir emocinio bei normatyvinio įsipareigojimo. Rezultatai rodo, kad apklausti darbuotojai turintys aukštąjį išsilavinimą arba jo siekiantys labiau įsipareigoja organizacijai tiek emociškai, tiek normatyviu požiūriu, nei respondentai nesiekiantys aukštojo išsilavinimo.

Apibendrinant darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiškos rezultatus, matyti, kad respondentai labiausiai įsipareigoję emociškai požiūriu (vidurkis 2,82 balo), o mažiausiai – tęstiniu požiūriu (vidurkis 2,55 balo). Galima teigti, kad bendrai darbuotojų įsipareigojimo organizacijai

vidurkis siekia 2,67 balo (vidutiniškas stiprumo vertinimas). Nustatyta įsipareigojimo organizacijai raiška yra artima tiek užsienio šalyse, tiek Lietuvoje pristatomiems rezultatams (pvz., Genevičiūtė–Janonienė, 2015; Hersovitch ir Meyer, 2002). Toks tyrimų rezultatas gali būti siejamas su anksčiau tyrimus atlikusiais įsipareigojimo organizacijai tyrimais, kai mokslininkai, akcentuodami emocinio įsipareigojimo aspektą, nustatė, jog formuotis šią nuostatą gali paskatinti asmens polinkis įsipareigoti (Mowday ir kt., 1982). Jei asmuo yra linkęs įsipareigoti, tikėtina, kad šis polinkis pasireikš ir darbo aplinkoje (Miller ir Lee, 2001).

Nors bendroje darbuotojų grupėje reikšmingų emocinio, normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo skirtumų nebuvo nustatyta, tačiau gilesnė analizė, atsižvelgiant į socialines demografines charakteristikas, išryškino pokyčius tam tikrose darbuotojų grupėse. Įvertinus darbuotojų įsipareigojimo organizacijai skirtumus vyrų ir moterų bei dvejose amžiaus grupėse, tyrimo rezultatai patvirtino, kad moterys ir vyresnio amžiaus darbuotojai stipriau įsipareigoję organizacijai nei vyrai ir jaunesnio amžiaus darbuotojai. Tai, kad moterys labiau emociškai įsipareigoja organizacijai, patvirtina kitų autorių tyrimų rezultatus (Dixon, Cunningham, Sagas, Turner ir Kent, 2005, cit. iš Azada ir Sadeghib, 2012), nors reikia pastebėti, kad tiek Lietuvos, tiek ir užsienio tyrimų rezultatai gana priešaringi, nėra bendros tendencijos, viena tyrimų grupė atskleidžia, kad vyrai labiau nei moterys įsipareigoję organizacijai (Mathieu ir Zajac, 1990), kitų tyrimų rezultatai atskleidžia, kad moterims labiau nei vyrams būdingas emocinis įsipareigojimas, tačiau Lietuvoje atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, kad moterims labiau nei vyrams būdingas emocinis įsipareigojimas (Labatmedienė, Endriulaitienė ir Gustainienė, 2007).

Šio tyrimo rezultatai atskleidė skirtingų amžiaus grupių ir normatyvinio įsipareigojimo raišką. Suliman ir Iles (2000) pastebi, kad įsipareigojimas organizacijai susijęs su amžiumi ir, kad vyresnio amžiaus darbuotojai labiau įsipareigoję organizacijai nei jaunesnio amžiaus darbuotojai (Allen ir Meyer, 1990; Labatmedienė, Endriulaitienė ir Gustainienė, 2007).

Vienareikšmiškai tyrimo rezultatų apibūdinti negalima, nes jie atskleidžia visų trijų įsipareigojimo organizacijai komponentų raišką (panašiai vienodai vertinami visi trys komponentai). Remiantis mokslininkų (Genevičiūtė–Janonienė, 2015; Johnson, Groff ir Taing, 2009) atliktų tyrimų išvadomis, pažymima, kad gan aukštas tęstinio įsipareigojimo reiškinys daro neigiamą įtaką emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo reikšmingumui. Kitaip tariant, darbuotojai dažniau turi ketinimų palikti organizaciją, mažiau linkę demonstruoti pilietišką elgesį ir daugiau patiria įtampos darbe. Galima manyti, kad šie rezultatai pagrindė Herscovitch ir Meyer (2002) įžvalgas, kad vieni komponentai, sąveikaudami su kitais, gali sustiprinti arba silpninti jų reikšmę įvairioms įsipareigojimo organizacijai pasekmėms.

2.2.2. Transformacinės lyderystės raiška mažmeninės prekybos įmonėse

Pirmiausia, nustatyti vadovų transformacinės lyderystės raiškos ypatumus vidutinių ir didelių mažmeninės prekybos sektoriaus įmonių darbuotojų požiūriu, buvo išryškinti tyrimo kriterijai ir indikatoriai. Tyrimo kriterijai tiesiogiai atspindi tyrimo klausimus, indikatoriai – savybes, kuriuos padės nustatyti vadovų transformacinės lyderystės raišką. Pirminėje sudarytoje klausimyno versijoje išskiriami 4 vertinimo kriterijai: 1) Idealizuota įtaka (sudaro 5 indikatoriai sudaryti iš tokių teiginių kaip „Organizacijoje vykstančių pokyčių kontekste mano vadovo elgsena skatina mano pagarbą“); 2) Įkvepiantis motyvavimas (sudaro 5 indikatoriai sudaryti iš, pavyzdžiui, tokio teiginio „Vadovas įkvepia mane pozityviai kalbėdamas apie organizacijos ateities planus“); 3) Individualus dėmesys (sudaro 5 indikatoriai, pavyzdžiui, teiginys „Vadovas laiko mane unikalia asmenybe ir supranta mano gebėjimus bei siekius“); 4) Intelektualus skatinimas (sudaro 5 indikatoriai, pvz., teiginys „Mano vadovas, padrąsina mane spręsti problemas naujais būdais, skatina į viską pažvelgti kitomis akimis“ (detalesnis vertinimo kriterijų ir indikatorių išdėstymas pateiktas 3 priede).

Siekiant nustatyti ar transformacinės lyderystės raiškos klausimyno struktūra yra tinkama, buvo įvertintas struktūrinis anketos validumas naudojant tiriamąją faktorinę analizę (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2013, p. 251).

Pirminio klausimyno validumui įvertinti atlikta faktorinė analizė su ortogonalus sukimo metodu - *Varimax* sukimu (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2013, p. 258). Anot Pakalniškienės, faktorių analizės sukimas padeda lengviau juos interpretuoti, išgryninti. Tokiu būdu maksimizuojama faktorių dispersija, svoriai, skaičiai (Pakalniškienė, 2012, p. 43).

Analizuojant gautus rezultatus pastebėta, kad dalis skirtingiems kriterijams priskirtų teiginių stipriai koreliuoja tarpusavyje. Kaip teigia Bilevičienė ir Jonušauskas, koreliuojančius tarpusavyje veiksnius derėtų pašalinti iš kintamųjų sąrašo (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2013, p. 259). Anot Raubenheimer (2004) geriausia, kad faktorių svoriai būtų didesni negu 0,40 (cit. iš Pakalniškienė, 2012, p. 49). Todėl dėl per mažo suderinamumo su numatytais kriterijais (faktoriaus svoris < 0,40) į juos neįtraukti teiginiai (apibūdinantys idealizuotą įtaką): „Organizacijoje vykstančių pokyčių kontekste mano vadovo elgsena skatina mano pagarbą“, „Vadovas įkvepia savo pavyzdžiu išlikti ramiu ir pasitikinčiu savimi pokyčių kontekste“. Taip pat išimti du teiginiai apie įkvepiantį motyvavimą: „Mano vadovas įkvepia mane atlikti daugiau, nei pats iš savęs tikiuosi“, „Vadovas motyvuoja mane būti dinamiška asmenybe“. Panaikinti trys teiginiai, apibūdinantys individualų dėmesį: „Vadovas kiekvienam darbuotojui įrodo, kokie jie reikšmingi organizacijai vykstančių pokyčių kontekste“, „Vadovas padėkoja ar pagiria vertindamas mano pastangas, įdėtas siekiant trumpalaikių tikslų“, „Mano vadovas nuolat kalbasi su darbuotojais apie vykdomus pokyčius/naujoves, kurdamas pasitikėjimo atmosferą“. Siekiant didesnio teiginių tarpusavio

suderinamumo pagal prasmę buvo pašalinti dar du teiginiai, apibūdinantys intelektualų skatinimą: „Mano vadovas, padrašina mane spręsti problemas naujais būdais, skatina į viską pažvelgti kitomis akimis“, „Vadovas tariasi dėl vykdomų permainų ir išklauso mano siūlymus“. Taigi, pirminė faktorinė analizė leido pašalinti 9 teiginius, o likę įtraukti į tolesnę analizę.

Pakartojus faktorinę pagrindinių komponentų analizę su Varimax sukimu (žr. 9 lentelę) patvirtinta, jog visi likę kintamieji tinka faktorinei analizei remiantis Kaizerio-Mejerio-Olkino matu KMO ir Bartleto sferiškumo kriterijumi. KMO reikšmės gali kisti nuo 0 iki 1 ir, kuo reikšmės artimesnės vienetui, tuo labiau laikoma, kad faktorinė analizė duomenims puikiai tinka (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2013, p. 260).

9 lentelė

Kaizerio-Mejerio-Olkino mato ir Bartleto sferiškumo testo rezultatai

KMO ir Bartleto sferiškumo testas		
Kaizerio-Mejerio-Olkino matas		0.927
Bartleto sferiškumo kriterijus	Kriterijaus reikšmė	3253.405
	Laisvės laipsnis	55
	<i>p</i> -reikšmė	<0,001

Kaip matyti iš 9 lentelėje pateiktų duomenų, $KMO = 0,93$, tai leidžia teigti, kad faktorinė analizė duomenims puikiai tinka ($0,9 < KMO \leq 1$). Analizuojamu atveju Bartleto sferiškumo testas taip pat yra reikšmingas, *p*-reikšmė mažesnė nei 0,05 ($p < 0,05$) (jei $p < 0,05$, tai faktorinę analizę galima atlikti) todėl galima teigti, kad iš viso tarp stebimų kintamųjų yra statistiškai reikšmingai koreliuojančių (Pukėnas, 2009; Pakalniškienė, 2012), taigi, turimiems duomenims faktorinė analizė taikytina.

10 lentelė

Transformacinės lyderystės raiškos klausimyno faktorinės analizės rezultatai

Kriterijai	Indikatoriai	Faktorių svoriai			
		I	II	III	IV
Idealizuota įtaka	Mano vadovas yra charizmatiška asmenybė (atviras naujovėms, pasitikintis savimi, žavintis elgsena ir principingumu)	0,834			
	Vykstančių pokyčių kontekste vadovas sugeba mane nuteikti emociškai teigiamai	0,753			
	Mano vadovui būdingi aukšti moraliniai principai ir teisingumas	0,641			
Intelektualus skatinimas	Vadovas ugdo mano gebėjimus deleguodamas atsakomybę		0,806		

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

	Vadovas skatina kelti klausimus, diskutuoti, svarstyti įvairias alternatyvas ir taip ieškoti geriausio sprendimo		0,734		
	Vadovas skatina mane būti kūrybišku, mąstyti nestandartiškai		0,702		
Įkvepiantis motyvavimas	Vadovas įkvepia mane pozityviai kalbėdamas apie organizacijos ateities planus			0,806	
	Vadovas sugeba mane įtikinti nauju idėjų/vykdomų pokyčių teikiama nauda			0,748	
	Mano vadovas įkvepia mane nebijoti priimti pokyčius kaip tobulėjimo galimybes			0,507	
Individualus dėmesys	Vadovas laiko mane unikalia asmenybe ir supranta mano gebėjimus bei siekius				0,861
	Vadovas išklauso mano nuomonę dėl organizacijos ateities vizijos				0,770

Kaip matyti iš 11 lentelės, pakoreguoto transformacinės lyderystės klausimyno keturi faktoriai bendrai paaiškina 83,15 proc. dispersijos. Pirmas faktorius – 64,22 proc., antras – 8,82 proc., trečias – 5,85 proc., ketvirtas – 4,26 proc.

11 lentelė

Antrojo etapo faktorinės analizės išskirtų faktorių tikrinės reikšmės ir paaiškinamos dispersijos rezultatai

FAKTORIAI	Pasiskirstymas		
	Tikrinė reikšmė	Paaiškinamos dispersijos, %	Paaiškinamos dispersijos kumuliatyvinis, %
I. Idealizuota įtaka	7,064	64.215	64.215
II. Intelektualus skatinimas	0,971	8.824	73.038
III. Įkvepiantis motyvavimas	0,644	5.853	78.892
IV. Individualus dėmesys	0,468	4.259	83.150

Kaip teigia Pakalniškienė (2012), kuo kintamojo faktoriaus svoris didesnis, tuo labiau jis sietinas su faktoriumi ir tuo geriau atspindi tą faktorių. Nors, kaip teigia Pakalniškienė (2012, p. 42), nėra nurodoma, kiek tiksliai dispersijos turi paaiškinti faktorių analizė, tačiau geriau kuo daugiau. Šis sprendimo būdas padeda nustatyti, kad esamu atveju, verta palikti keturis kintamuosius.

Analizuojamas organizacijų vadovų transformacinės lyderystės stiliaus raiškos sukurto instrumento patikimumas parodė, kad diagnostiniai tyrimo teiginiai pasiskirsto į keturias grupes, tai yra į teiginius, nustatančius vadovo transformacinio stiliaus elgseną, susiję vidinės koreliacijos ryšiais. Teiginių nuoseklumas visiškai tenkina anketos patikimumo reikalavimus (Cronbacho alfa $\alpha = 0,94$, $\alpha > 0,9$) (žr. 12 lentelę). Skalės faktorių (indikatorių) vidinės konsistencijos koeficientas Cronbacho alfa (α) svyruoja nuo 0,86 iki 0,94, tai rodo, kad skalė yra labai patikima ir nereikalauja papildomų klausimyno struktūros tikrinimų.

Transformacinės lyderystės klausimyno kriterijų vidinio suderinamumo rodikliai

Transformacinės lyderystės skalė	Indikatoriai	Cronbacho α koeficientas	Patikimumo rezultatas
Idealizuota įtaka	3	0,87	labai patikima
Įkvepiantis motyvavimas	3	0,89	labai patikima
Individualus dėmesys	2	0,87	labai patikima
Intelektualus skatinimas	3	0,86	labai patikima
TRANSFORMACINĖ LYDERYSTĖ	11	0,94	labai patikima

Palyginus su kitais transformacinės lyderystės klausimynais, galima teigti, kad šio klausimyno rodikliai labai aukšti. Pavyzdžiui, MLQ (angl. *Multifactor Leadership Questionnaire*) klausimyno (Lievens, Geit, Coetsier, 1997, p. 423) skalės Cronbacho alfa reikšmė - 0,96.

Toliau pateikiami transformacinės lyderystės keturių kriterijų vidutiniai įverčiai, pagal kuriuos sprendžiama apie mažmeninės prekybos sektoriuje veikiančių organizacijų vadovų transformacinę lyderystę. Visų teiginių vidutiniai įverčiai ir standartiniai nuokrypiai pateikiami 13 lentelėje.

Transformacinės lyderystės indikatorių vidutiniai įverčiai ir standartiniai nuokrypiai

Transformacinės lyderystės indikatoriai/teiginiai		N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Idealizuota įtaka	Mano vadovui būdingi aukšti moraliniai principai ir teisingumas	382	2,84	1,05
	Mano vadovas yra charizmatiška asmenybė (atviras naujovėms, pasitikintis savimi, žavintis elgsena ir principingumu)	382	2,76	1,09
	Vykstančių pokyčių kontekste vadovas sugeba mane nuteikti emociškai teigiamai	382	2,58	1,11
Įkvepiantis motyvavimas	Vadovas įkvepia mane pozityviai kalbėdamas apie organizacijos ateities planus	382	2,76	1,16
	Vadovas sugeba mane įtikinti naujų idėjų/vykdomų pokyčių teikiama nauda	382	2,77	1,05
	Mano vadovas įkvepia mane atlikti daugiau, nei pats iš savęs tikiuosi	382	2,64	1,08
Individualus dėmesys	Vadovas laiko mane unikalia asmenybe ir supranta mano gebėjimus bei siekius	382	2,63	1,16
	Vadovas išklauso mano nuomonę dėl organizacijos ateities vizijos	382	2,72	1,05
	Vadovas skatina mane būti kūrybišku, mąstyti nestandartiškai	382	2,59	1,05
Intelektualus skatinimas	Vadovas ugdo mano gebėjimus deleguodamas atsakomybę	382	2,69	1,06
	Vadovas skatina kelti klausimus, diskutuoti, svarstyti įvairias alternatyvas ir taip ieškoti geriausio sprendimo	382	2,49	1,12

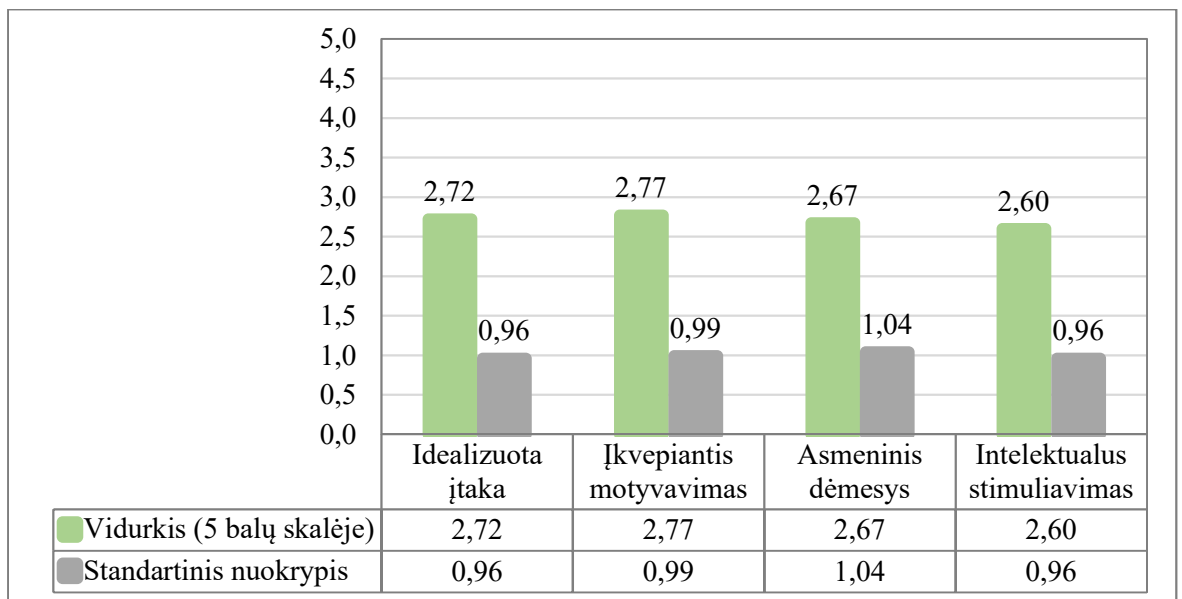
Toliau pateikiami transformacinės lyderystės keturių kriterijų bendri vidutiniai įverčiai ir standartiniai nuokrypiai (žr. 12 paveikslą).

Pirmajam faktoriui, kuris pavadintas „idealizuota įtaka“ būdingi aukšti psichometriniai rodikliai (Cronbach alfa = 0,87, duomenys paaiškina 64,22 proc. bendrosios dispersijos). Vadovai, kuriems darbuotojai skiria 2,72 balo, vykstančių pokyčių kontekste per mažai dėmesio skiria darbuotojų emociniam paruošimui – jų pasitikėjimo savimi didinimui, motyvavimui, nerimo sumažinimui.

Antrasis faktorius – „įkvepiantis motyvavimas“ (Cronbach alfa = 0,89, duomenys paaiškina 8,82 proc. bendrosios dispersijos). Vadovai, kuriems darbuotojai skiria 2,77 balo, nepasižymi gebėjimu motyvuoti darbuotojus būti dinamiškomis asmenybėmis. Vadovas per mažai informuoja darbuotojus apie siekiamus tikslus, pavaldiniams nepateikia aiškios ateities vizijos. Vadovo gebėjimas aiškiai perteikti vykstančių pokyčių kryptį, sumažintų darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ir didintų jų įsipareigojimą organizacijai.

Trečiasis faktorius – „individualus dėmesys“ (Cronbach alfa = 0,89, duomenys paaiškina 5,85 proc. bendrosios dispersijos). Vadovai, kuriems darbuotojai skiria 2,67 balo, neužtektinai kalbasi su darbuotojais apie vykdomus pokyčius/naujoves. To pasėkoje, darbuotojai nejaučia pasitikėjimo atmosferos.

Ketvirtasis faktorius – „intelektualus skatinimas“ (Cronbach alfa = 0,86, duomenys paaiškina 4,26 proc. bendrosios dispersijos). Vadovai, kuriuos darbuotojai įvertino 2,60 balu, neskatina jų kelti klausimus, aptarti, analizuoti įvairias alternatyvas ir rasti geriausius sprendimus, atliekant kasdienes užduotis. Toks vadovas neskatina darbuotojų spręsti problemų naujais būdais, pažvelgti į jas kitomis akimis, tokiam vadovui ne itin rūpi paskatinti darbuotoją kūrybiškai ir nestandartiškai mąstyti.



12 pav. Darbuotojų nuomonės apie vadovų transformacinės lyderystės raišką vertinimas (vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai)

Siekiant įvertinti, ar vadovo transformacinės lyderystės raiškos suvokimas priklauso nuo vadovaujamo kolektyvo ypatumų, palyginta, kaip savo vadovo transformacinę lyderystę pagal keturias dimensijas įvertino vyrai ir moterys.

14 lentelė

Vadovų transformacinės lyderystės vertinimas vyrų ir moterų požiūriu

Kriterijai	Lytis	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	<i>p</i> -reikšmė
Idealizuota įtaka	Moteris	248	198,50	0,035
	Vyras	131	173,91	
Įkvepiantis motyvavimas	Moteris	247	200,41	0,010
	Vyras	132	170,51	
Individualus dėmesys	Moteris	246	196,01	0,110
	Vyras	132	177,37	
Intelektualus skatinimas	Moteris	245	198,84	0,016
	Vyras	132	170,73	
TRANSFORMACINĖ LYDERYSTĖ	Moteris	240	195,50	0,021
	Vyras	131	168,59	

Gautos Mann-Whitney rangų sumų kriterijaus *p*-reikšmės, didesnės už 0,05 rodo, kad abiejų lyčių vertinimai pagal „Individualaus dėmesio“ kriterijaus rezultatus statistiškai reikšmingai nesiskiria ($p > 0,05$). Tačiau moterys aukštesniais balais nei vyrai vertina savo vadovo idealizuotą įtaką, įkvepiantį motyvavimą bei intelektualų skatinimą.

Remiantis šiais rezultatais galima daryti prielaidas, kad pokyčių laikotarpiu vadovo transformacinės lyderystės raiškos suvokimas priklauso nuo vadovaujamo kolektyvo (daugiau darbuotojų vyrų ar moterų) arba moterys yra dėmesingesnės savo vadovo transformacinės lyderystės savybėms.

Kaip teigia Bass ir Avolio (1994), tokius rezultatus galima sieti ir su tuo, kokios lyties lyderis vadovauja komandai (cit. iš Verma ir Krishnan, 2013). Autorių teigimu, moterys lyderės yra labiau vertinamos kaip pasižyminčios transformaciniu elgesiu nei vyrai. Tokioms išvadoms pritaria ir kitų mokslininkų Eagly ir kt. (2003), Carless ir kt.(2000) atliktų tyrimų rezultatai.

Taip pat tarpusavyje buvo lyginami jaunesnių negu 30 metų ir vyresnių darbuotojų vertinimai. Tačiau tarp jų nenustatyta statistiškai reikšmingai skirtumų tiek pagal atskirų kriterijų rezultatus, tiek pagal bendrą skalės balą ($p > 0,05$) (žr. 15 lentelę). Taigi, galima daryti išvadą, kad vadovo transformacinės lyderystės raiška nepriklauso nuo to, ar vadovaujama kolektyvą sudaro jaunesni ar vyresni darbuotojai.

Vadovų transformacinės lyderystės vyresnių ir jaunesnių negu 30 metų darbuotojų požiūriu

Kriterijai	Amžiaus grupė	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p-reikšmė
Idealizuota įtaka	<30 metų	178	183,38	0,229
	≥ 30 metų	202	196,78	
Įkvepiantis motyvavimas	<30 metų	179	183,53	0,237
	≥ 30 metų	201	196,71	
Individualus dėmesys	<30 metų	178	186,57	0,561
	≥ 30 metų	201	193,04	
Intelektualus skatinimas	<30 metų	178	183,86	0,339
	≥ 30 metų	200	194,52	
TRANSFORMACINĖ LYDERYSTĖ	<30 metų	176	178,87	0,194
	≥ 30 metų	196	193,35	

Apibendrinant galima teigti, kad dalinai patvirtinta prielaida apie darbuotojo sociodemografinių charakteristikų įtaką vadovo lyderystės stiliaus suvokimui, tokį ryšį pastebi Allen ir Meyer (1996); Eagly ir kt. (2003); Kavaliauskienė (2009); Kutin (2012); Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė (2009, 2010); Yukl (2010); Mowday ir kt. (1982) ir daugelis kitų mokslininkų, tiriančių šią sritį.

Tyrimo rezultatai rodo, kad moterų ir vyrų subjektyvūs vadovo kaip pasižymintį transformacinės lyderystės stiliumi vertinimai skiriasi. Moterys savo vadovą labiau vertina kaip pasižymintį transformacinės lyderystės stiliumi, palyginus su vyrais, tai rodo ir daugiau atliktų užsienio tyrimų (Powel, Butterfield ir Bratol, 2008; Walumbwa ir kt., 2008; Wang ir kt., 2010). Tai būtų galima paaiškinti Eagly, Johannesen-Schmidt ir Engen (2003) meta-analizės rezultatais, kurie rodo, kad moterys demonstruoja daugiau transformacinės lyderystės elgesio lyginant su vyrais. Visgi reikia pastebėti, kad egzistuoja nuomonė, kad moterys linkusios rodyti daugiau palaikančio kitus darbuotojus elgesio, panašiai kaip ir vadovai pasižymintys labiau išreikštu transformacinės lyderystės stiliumi. Galima daryti prielaidą, kad pasireiškia tendencija labiau pastebėti ir labiau teigiamai vertinti tuos, kurių elgesys yra panašesnis į mūsų pačių. Reikšmės tokiems rezultatams galėjo turėti respondentų pasiskirstymas pagal lytį.

Prielaida, kad jaunesnio amžiaus darbuotojai savo vadovą labiau vertina kaip pasižymintį transformacinės lyderystės stiliumi nei vyresnio amžiaus darbuotojai, nebuvo patvirtinta. Tai patvirtina kitų autorių tyrimus (Engen, Leeden ir Willemsen, 2001; Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2009), tačiau yra prieštaringi Bruch, Tekie, Voelpel ir Walter (2006) tyrimo rezultatams, kurie atskleidžia, kad jaunesnio amžiaus pavaldiniai vadovą vertina labiau pasižymintį transformacinės lyderystės stiliumi nei vyresnio amžiaus darbuotojai (cit. iš Kutin, 2012).

Visgi tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų amžiaus skirtumai nelemia skirtingo lyderystės stiliaus suvokimo.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant patikrinti, kelis konstruktus sudaro transformacinės lyderystės klausimyno teiginiai, buvo atliktas faktorių analizės Varimax sukimas. Rezultatai parodė, kad duomenys tinka faktorių analizei: $KMO = 0,94$ (tenkinama sąlyga $0,9 < KMO \leq 1$). Analizuojamu atveju Bartleto sferiškumo testas yra reikšmingas, nes tenkina sąlygą $p < 0,005$. Faktorių analizės rezultatai rodo, kad klausimyno galutinio varianto teiginiai sudaro keturis faktorius ir paaiškina 83,15 proc. duomenų išsidėstymo. Nors, remiantis literatūros analize, pirminį klausimyną turėjo sudaryti 4 faktoriai su 20 teiginių, vis dėlto, kad būtų galima palyginti rezultatus, pakartotinė faktorių analizė nurodė klausimyno teiginius suskirstyti į keturis faktorius, atitinkančius 11 teiginių. Klausimyną sudaro 4 skalės (faktoriai), kurie apima transformacinės lyderystės teorijoje išskiriamas dimensijas: idealizuotą įtaką; įkvepiantį motyvavimą; individualų dėmesį; intelektualų skatinimą. Įrodytas klausimyno validumas bei patikimumas, leidžia teigti, kad klausimynas paprastas, lengvai taikomas ir gali būti naudojamas tolesniems tyrimams (remiantis Pakalniškiene, 2012).

2.2.3. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės tarpusavio sąveikos analizė

Įvertinus darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir vadovų transformacinės lyderystės raišką mažmeninės prekybos sektoriaus vidutinėse ir didelėse verslo įmonėse, identifikuota įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės tarpusavio sąveika. Priklausomybės ryšiui tarp darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir vadovų transformacinės lyderystės įvertinti pasirinktas koreliacinės analizės metodas. Tai „statistikos metodas, tiriantis požymių tarpusavio ryšių stiprumą. Intervaliniams ir ranginiams kintamiesiems, kuriems normalumo prielaida nėra tenkinama yra skaičiuojamas Spirmeno“ (angl. *Spearman*) koreliacijos koeficientas (Kasiulevičius ir Denapienė, 2008, p. 179).

Apibendrinti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir vadovų transformacinės lyderystės rezultatai atsispindi 16 lentelėje.

16 lentelė

Vadovų transformacinės lyderystės ryšys su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai

		Emocinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	ĮO
Idealizuota įtaka	Spirmeno koef.	0,530	0,518	0,464	0,581
	<i>p</i> reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	382	382	382	382
Įkvepiantis motyvavimas	Spirmeno koef.	0,565	0,543	0,522	0,630
	<i>p</i> reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	382	382	382	382
Individualus dėmesys	Spirmeno koef.	0,472	0,476	0,510	0,552
	<i>p</i> reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	382	382	382	382
Intelektualus skatinimas	Spirmeno koef.	0,480	0,501	0,448	0,545
	<i>p</i> reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	382	382	382	382
TL	Spirmeno koef.	0,606	0,597	0,574	0,684
	<i>p</i> reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	382	382	382	382

Koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, kad tarp visų darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės dimensijų egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai. Bendras darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės ryšys yra statistiškai reikšmingas (Spirmeno koef. 0,684), todėl daroma išvada, kad šie veiksniai yra tarpusavyje susiję.

Labiausiai pasireiškia vidutinio stiprumo teigiami priklausomybės ryšiai (Spirmeno koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,448 iki 0,684, $p < 0,01$). Tai reiškia, kad kuo ryškesnė vadovo transformacinė lyderystė, tuo darbuotojai labiau įsipareigoja organizacijai tiek emociiniu, tiek normatyviniu, tiek tęstiniu požiūriu.

Pažymėtina, jog emocinio įsipareigojimo organizacijai dimensija, lyginant su kitomis įsipareigojimo dimensijomis, siejasi su transformacinės lyderystės dimensijomis labiausiai (0,606), o tęstinio įsipareigojimo – mažiausiai (0,574). Tai reiškia, kad darbuotojams, emociškai susijusiems su organizacija, yra svarbus tiesioginio vadovo elgesys. Tokiems darbuotojams svarbu žinoti, kas vyksta organizacijoje, nes emociškai susiję darbuotojai nori prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Silpnesni ryšiai tarp transformacinės lyderystės ir normatyvinio bei tęstinio įsipareigojimo organizacijai parodo, kad darbuotojams, dirbantiems organizacijoje dėl finansinės naudos ar pareigos yra mažiau svarbu gauti informaciją apie vykstančius pokyčius organizacijoje (normatyvinis 0,188, tęstinis įsipareigojimas 0,274).

Apskaičiavus koreliacijos koeficientą reikia patvirtinti priežastinius ryšius. Kadangi, „...koreliacija apibūdina ryšio tarp kintamųjų stiprumą, o regresinė analizė įgalina nustatyti šio ryšio pobūdį ir aprašyti priklausomojo (pasekmės) kintamojo vidutinių reikšmių priklausomybę nuo vieno ar kelių nepriklausomųjų (priežasties) kintamųjų reikšmių matematine formule ir kartu - prognozuoti šio kintamojo reikšmes...“ (cit. Pukėnas, 2005, p. 97).

Siekiant įvertinti, kaip organizacinių pokyčių kontekste transformacinės lyderystės elgsena stiprintų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, analizuota sąveika kartu su atskirais transformacinės lyderystės komponentais. Remiantis koreliacinės ir regresinės analizės duomenimis, galima prognozuoti vadovo transformacinės lyderystės įtaką darbuotojo įsipareigojimui. Priklausomu kintamuoju pasirinktas įsipareigojimas organizacijai, o nepriklausomi kintamieji – transformacinės lyderystės elementai (idealizuota įtaka, įkvepiantis motyvavimas, individualus dėmesys ir intelektualus skatinimas).

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad įsipareigojimo organizacijai prognozei statistiškai reikšmingą prognostinę vertę turi transformacinė lyderystė, nes F kriterijaus statistikos reikšmė lygi 106,044 ($p < 0,001$) (žr. 17 lentelę). Galima matyti, kad įsipareigojimas organizacijai paaiškina 54,3 proc. duomenų sklaidos (determinacijos koeficientas $R^2 = 0,543$).

Remiantis pateiktais duomenimis (B – nestandartizuoti regresinės lygties koeficientai), jei vadovo idealizuotos įtakos vertinimas aukštesnis 1 balu, prognozuojamas darbuotojo įsipareigojimas didėja 0,144 balo. Jei įkvepiančio motyvavimo vertinimas didėja 1 balu, įsipareigojimas didėja 0,203 balo. Jei vadovo individualaus dėmesio vertinimas aukštesnis 1 balu, prognozuojamas darbuotojo įsipareigojimas didėja 0,112 balo. Jei intelektualaus skatinimo vertinimas didėja 1 balu,

įsipareigojimas didėja 0,094 balo. Iš β -koeficientų galima matyti, kad didžiausią įtaką įsipareigojimui turi darbuotojus įkvepiantis motyvavimas (0,305).

Pagal apskaičiuotus koeficientus sudaryta regresijos lygtis:

$$\text{Įsipareigojimas} = 1,183 + (\text{Idealizuota įtaka} * 0,144) + (\text{Įkvepiantis motyvavimas} * 0,203) + (\text{Individualus dėmesys} * 0,112) + (\text{Intelektualus skatinimas} * 0,094) + e$$

17 lentelė

Tiesinės regresinės analizės tarp darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir vadovų transformacinės lyderystės dimensijų rezultatai

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	t	p	Bendras R ²	F statistika
Įsipareigojimas	Konstanta	1,183	-	15,38	<0,001	0,543	F=106,044, p<0,001
	Idealizuota įtaka	0,144	0,209	3,37	0,001		
	Įkvepiantis motyvavimas	0,203	0,305	4,56	<0,001		
	Individualus dėmesys	0,112	0,177	3,28	0,001		
	Intelektualus skatinimas	0,094	0,137	2,30	0,022		

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad transformacinės lyderystės komponentų sąveikos yra reikšmingos darbuotojų įsipareigojimo organizacijai prognozei. Apibendrinant įsipareigojimo organizacijai regresinės analizės būdu sudarytą lygtį, galima teigti, kad darbuotojų įsipareigojimą organizacijai prognozuoja subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės elgesys.

Pateikti statistinės analizės rezultatai tarp darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir vadovų transformacinės lyderystės bei jos dimensijų leidžia teigti, kad matmenų sąsajos yra statistiškai reikšmingos ($p < 0,001$). Yra pastebima, vidutinio lygio teigiama koreliacija tarp darbuotojo įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės stiliaus (idealizuotos įtakos, įkvepiančio motyvavimo, individualaus dėmesio, intelektualaus skatinimo). Pateiktos išvados gali būti siejamos su anksčiau atliktais tyrimų rezultatais (pvz., Avolio ir kt., 2004; Emery ir Barker, 2007; Walumbwa ir Lawler, 2003), rodančiais, kad yra teigiamų asociacijų tarp vadovų transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai.

Remiantis moksline literatūra reikia pastebėti, kad vadovai, kurie įtraukia pavaldinius į organizacijos pokyčių, sprendimų priėmimo procesą, skatina dvipusę komunikacijos procesą, i suteikia pavaldiniams socialinį palaikymą ir padrąsina juos (toks vadovo elgesys yra būdingas transformacinei lyderystei), didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Tačiau reikia pastebėti, kad yra tyrimų kurie atskleidžia, kad nėra sąsajų tarp darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai ir subjektyviai vertinamos vadovo transformacinės lyderystės (Meyer ir kt., 2006). Tai leidžia daryti

prielaidą, kad mokslinių tyrimų praktikoje nėra bendros tendencijos dėl šio reiškimo, todėl reikia išsamesnių tyrimų nagrinėjančių šią sąsają.

Šiuo tyrimu siekta atsakyti į klausimą, *kokios yra įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės sąsajos bei kaip organizacinių pokyčių kontekste transformacinės lyderystės elgsena stiprintų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai*. Analizuojant darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės sąsajas paaiškėjo, kad esant labiau išreikštai vadovo transformacinės lyderystės elgsenai, darbuotojai pasižymi aukštesniu įsipareigojimo lygiu. Tyrimo rezultatai patvirtino ir kitų mokslininkų tyrimų rezultatus, atskleidžiančius sąsajas tarp įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės (Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2010; Shurbagi ir kt., 2012; Walumbwa ir Lawler, 2003 ir kiti).

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad vadovai, kurie įtraukia pavaldinius į organizacijos pokyčius, į sprendimų priėmimą, kurie skatina abipusiškos komunikacijos procesą, teikia pavaldiniams socialinę pagalbą ir skatina juos (tokia elgsena yra būdinga transformaciniam vadovavimui), padidina pavaldinių įsipareigojimą organizacijai. Tačiau, reikia pastebėti, kad yra tyrimų, rodančių jog nėra ryšio tarp pavaldinio pastovaus įsipareigojimo organizacijai ir subjektyviai įvertinto vadovo transformacinio vadovavimo (Meyer et al., 2002). Iš to galima spręsti, kad mokslinių tyrimų praktikoje nėra bendros šio reiškimo tendencijos, todėl būtina šią sąsają tirti toliau.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus mokslinių šaltinių analizę bei apibendrinus atlikto darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės sąsajų mažmeninės prekybos sektoriaus vidutinėse ir didelėse verslo organizacijose tyrimo rezultatus galima daryti tokias išvadas:

1. Mokslinėje literatūroje darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra apibūdinamas kaip individo susitapatinimas su organizacija ir dalyvavimas jos veiklose. Įsipareigojimas gali būti apibūdinamas kaip stiprus tikėjimas organizacijos tikslais ir vertybėmis, troškimas stengtis jos naudai, stiprus noras likti dirbti organizacijoje. Nors literatūroje apibrėžiama nemažai darbuotojo įsipareigojimo organizacijai tipų, dažniausiai ir plačiausiai mokslininkai naudoja emocinio, norminio ir tęstinio įsipareigojimo dimensijas. Yra duomenų, liudijančių tai, kad organizacijai įsipareigoję darbuotojai stengiasi tvirtai laikytis taisyklių, dirba efektyviau ir produktyviau, yra linkę labiau pasitikėti savo darbdaviais ir greičiau priima jų inicijuotus pokyčius.

Transformacinę lyderystę galima apibūdinti kaip procesą, kurio metu lyderiai gali sužadinti, sukurti bei įgyvendinti reikšmingus pokyčius organizacijose. Tokia lyderystė nagrinėja emocijas, vertybes, etiką, standartus ir apima sekėjų motyvų, jų poreikių tenkinimo bei elgesio kaip su visaverčiais žmonėmis vertinimą. Lyderis su transformaciniu vadovavimo elgesiu siekia pakeisti, padrąsinti ir įkvėpti sekėjus, skatindamas juos elgtis geriau negu būtų galima tikėtis. Todėl galima teigti, kad transformacinė lyderystė asocijuojasi su vadovų pastangomis įdiegti darbuotojams aukštesnės moralinės atsakomybės reikalavimus, pakeisti jų vertybes ir požiūrį. Nors transformacinis lyderis vaidina svarbų vaidmenį spartinant pokyčius, šiame transformaciniame procese sekėjai ir lyderiai yra neatskiriamai susiję.

Mokslinės literatūros analizė įrodė, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės. Nustatyta reikšminga teigiama sąsaja tarp visų transformacinės lyderystės dimensijų ir emocinio įsipareigojimo. Nors mokslininkai nustatė šiek tiek silpnesnę, tačiau reikšmingą sąsają su normatyviniu ir tęstiniu įsipareigojimu. Pasak autorių, lyderiams vertėtų pasitelkti tokius elgesio bruožus, kurie apima idealizuotą įtaką, individualų dėmesį, įkvepiančią motyvaciją ir intelektualų skatinimą, kadangi tokius bruožus turintys lyderiai keičia darbuotojų požiūrį, vertybes, o tai savo ruožtu stiprina darbuotojo įsipareigojimą organizacijai vykstančių pokyčių kontekste.

2. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės sąsajų tyrimui atlikti teoriškai pagrįsti šie tyrimo kriterijai: transformacinės lyderystės raiška identifikuojama vertinant idealizuotą įtaką, individualų dėmesį, įkvepiančią motyvaciją ir intelektualų skatinimą; darbuotojų įsipareigojimas organizacijai identifikuojamas pagal tris įsipareigojimo organizacijai tipus: emocinį, normatyvinį ir tęstinį. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai vertinamas naudojant

Jaros (2007) išipareigojimo organizacijai klausimyną. Transformacinės lyderystės raiška identifikuojama per idealizuotos įtakos indikatorius: mano vadovas yra charizmatiška asmenybė (atviras naujovėms, pasitikintis savimi, žavintis elgsena ir principingumu), vykstančių pokyčių kontekste vadovas sugeba mane nuteikti emociškai teigiamai, mano vadovui būdingi aukšti moraliniai principai ir teisingumas; intelektualaus skatinimo indikatorius: vadovas ugdo mano gebėjimus deleguodamas atsakomybę, vadovas skatina kelti klausimus, diskutuoti, svarstyti įvairias alternatyvas ir taip ieškoti geriausio sprendimo, vadovas skatina mane būti kūrybišku ir mąstyti nestandartiškai; įkvepiančios motyvacijos indikatorius: vadovas įkvepia mane pozityviai kalbėdamas apie organizacijos ateities planus, vadovas sugeba mane įtikinti nauju idėjų/vykdomų pokyčių teikiama nauda, mano vadovas įkvepia mane nebijoti priimti pokyčius kaip tobulėjimo galimybes; individualaus dėmesio indikatorius: vadovas laiko mane unikalia asmenybe ir supranta mano gebėjimus bei siekius; vadovas išklauso mano nuomonę dėl organizacijos ateities vizijos.

3. Tyrimo rezultatai atskleidė šiuos išipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės raiškos bei sąsajų, mažmeninės prekybos įmonėse, ypatumus:

- Aukščiausiai respondentai įvertino savo emocinio pobūdžio išipareigojimą organizacijai, kiek žemiau – normatyvinį ir tęstinį išipareigojimą. Įvertinus darbuotojų išipareigojimo organizacijai skirtumus vyrų ir moterų bei dvejose amžiaus grupėse (jaunesnių kaip 30 metų ir vyresnių) paaiškėjo, kad moterys labiau nei vyrai linkusios išipareigoti organizacijai emociškai bei vyresnio amžiaus darbuotojai stipriau išipareigoję organizacijai normatyviniu požiūriu nei jaunesnio amžiaus darbuotojai.

- Naujai sudarytas “Transformacinės lyderystės klausimynas” yra validus bei patikimas ir gali būti naudojamas transformacinės lyderystės raiškos tyrimuose (KMO = 0,94; Bartleto sferiškumo testas tenkina sąlygą $p < 0,005$; klausimyno galutinio varianto teiginiai sudaro keturis faktorius ir paaiškina 83,15 proc. duomenų išsibarstymo).

- Darbuotojai savo tiesioginių vadovų transformacinę lyderystę vertina vidutiniškai (nuo 2,60 iki 2,72 balo iš 5 galimų). Subjektyvus vadovo transformacinės lyderystės raiškos vertinimas dalinai priklauso nuo to, ar vadovaujama kolektyvą sudaro daugiau moterų nei vyrų. Moterys labiau nei vyrai, įvertina ir pastebi savo vadovo transformacinės lyderystės elgseną: idealizuotą įtaką, įkvepiantį motyvavimą bei intelektualų skatinimą.

- Koreliacinė analizė atskleidė, kad darbuotojų išipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės ryšys yra statistiškai reikšmingas (Spirmeno koef. 0,684, $p < 0,01$). Transformacinės lyderystės raiška ir darbuotojų emocinis išipareigojimas organizacijai, lyginant su kitomis išipareigojimo formomis, turi stipriausią sąsają (0,606), o tęstinis išipareigojimas – santykinai mažiausią (0,574).

- Tiesinė regresinė analizė patvirtino, kad darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir vadovų transformacinės lyderystės stiliaus (idealizuotos įtakos, įkvepiančios motyvacijos, individualaus dėmesio, intelektualaus skatinimo) priklausomybė yra reikšminga ($F = 106,044$, $p < 0,001$) (tiesinės regresijos modelio koeficientas statistiškai skiriasi nuo 0, tai rodo, kad yra koreliacija tarp kintamųjų). Transformacinės lyderystės dimensijos (idealizuota įtaka, įkvepiantis motyvavimas, individualus dėmesys, intelektualus skatinimas) gali paaiškinti didėjančią darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (regresinės analizės metu gautas pataisytasis apibrėžtumo koeficientas yra aukštas, kad vadovo transformacinės lyderystės elgesiu būtų galima paaiškinti didėjančią darbuotojų įsipareigojimo organizacijai veiksnį ($R^2 = 0,543$)).

4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, pateikiamos emocinio darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimo pokyčių kontekste rekomendacijos, orientuotos į lyderių aukšto pasitikėjimo elgsenos raišką ir lyderio veiksmus, mažinant darbuotojų pasipriešinimą vykdomiems pokyčiams organizacijoje.

Kurti pasitikėjimo atmosferą. Sukurti pasitikėjimo atmosferą pokyčių vykdymo metu, reiškia, padėti tvirtą pagrindą pokyčių įgyvendinimo pastangoms organizuoti ir valdyti. Kai kurie darbuotojai supranta pokyčių būtinumo svarbą ir sutelkia savo pastangas jų įgyvendinimui pademonstruodami ypatingą organizuotumą ir tuo pačiu supratingumą. Taigi tokie organizuoti ir aktyvūs darbuotojai yra laikomi pokyčių šalininkais. Transformacinis lyderis dalyvauja pasitikėjimu ir bendravimu grįstos aplinkos kūrimo suburdamas tokio tipo darbuotojus ir įvertindamas organizacijos problemas bei galimybes.

Motyvuoti darbuotojus. Transformaciniai lyderiai turi sugebėti kurti motyvuojančią aplinką inicijuojant pokyčius: efektyviai bendrauti, imtis spręsti darbuotojų klausimus, kūrybiškai vystyti idėjas, sumanymus išdėstyti pagal prioritetus, organizuoti asmeninio tobulėjimo praktiką, planuoti darbuotojų veiklą, įpareigoti darbuotojus dirbti bei vertinti ir teikti pasiūlymus, kaip įveikti darbinės problemas. Transformacinis lyderis turi užtikrinti, kiek tik įmanoma, pozityvią patirtį organizacijos pokyčių procese.

Perduoti aiškią pokyčių naudos viziją. Kai organizacijoje vykdomi pokyčiai yra labai svarbu paaiškinti darbuotojams, kaip tai paveiks bendrus tikslus ir vertybes. Vizijos sėkmė priklauso nuo to, kaip gerai ji yra perduodama žmonėms. Vizija turi būti perduodama kiekviena proga ir įvairiais būdais. Tiesioginis susitikimas su darbuotojais, norint paaiškinti viziją ir atsakyti į klausimus, galbūt yra efektyvesnis negu mažiau interaktyvios komunikacijos formos (pvz., laiškai ar rašymas el. paštu pasekėjams, naujienų prenumeratos, televizinės naujienų konferencijos, pokalbių vaizdo įrašai).

Įtikinti, kad pokyčiai yra neatidėliotinai būtini. Svarbus lyderio vaidmuo yra įtikinti kitus įmonės darbuotojus, kad pokyčiai yra būtini. Norint sukurti paramą vykdomiems pokyčiams, yra svarbiausia paaiškinti darbuotojams, kodėl tie pokyčiai reikalingi ir įtikinti juos, kad tai yra

neatidėliotina. Paaiškinti, kodėl neįvykdžius pokyčių, galų gale gali būti patirta daugiau išlaidų, negu atlikus tai, kas yra siūloma. Svarbu, kad komandos lyderis pateiktų reikiamą informaciją ir padėtų darbuotojams suprasti jos reikšmę. Pavyzdžiui, kiekvieną savaitę būtų galima padalinti klientų skundų santrauką, atrinkus nepatenkintų klientų citatas. Suteikti darbuotojams galimybę susitikti su nepatenkintais klientais.

Itraukti darbuotojus į vykdomus pokyčius. Geriausia, kai visa sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo galia yra perduodama atskiriems darbuotojams ar komandoms, atsakingoms už pokyčio įgyvendinimą.

Sukurti pasitikėjimą pirmaisiais laimėjimais. Lyderis darbuotojo ar komandos pasitikėjimą gali padidinti užtikrinant, kad žmonės patirtų sėkmingą ankstyvųjų naujo projekto ar pokyčio progresą. Kai kurie darbuotojai, besipriešinantys pokyčiams taps rėmėjais tik tada, kai įsitikins, kad pirmosios naujovių įgyvendinimo pastangos yra sėkmingos. Rekomenduojama išskaidyti sudėtingą užduotį į mažesnius žingsnelius ar trumpalaikius tikslus, kurie neatrodys itin sunkūs. Nuėjus pradinis žingsnius ar pasiekus tikslus, darbuotojai patiria sėkmę ir įgyja daugiau pasitikėjimo savimi. Tada jie nori imtis sudėtingesnių tikslų, dėti pastangas į organizacijos pokyčių įgyvendinimo procesą.

Suteikti darbuotojams grįžtamąją ryšį. Lyderis turi perduoti informaciją apie tai, kokie pokyčio proceso etapai jau įgyvendinti, kas pagerėjo veiklos rodikliuose ir pan. Lyderis turėtų, pavyzdžiui, organizuoti bendrus darbuotojų susitikimus, kurių metu paskelbtų informaciją apie progresą ar sėkmę, viešai padėkotų darbuotojams už jų indėlį ir pasiekimus. Tokia lyderio veikla suteikia galimybę padidinti optimizmą, stiprinti įsipareigojimą bei susitapatinimą su organizacija. Turėtų tapti įprasta laikas nuo laiko vykdyti darbuotojų apklausas, siekiant išsiaiškinti jiems rūpimus su įmone susijusius klausimus, darbo problemas ir jų pasiekimus/sėkmingos veiklos pavyzdžius. Reikia užtikrinti, kad būtų nustatytos pagrindinės taisyklės, kurių bus laikomasi suteikiant grįžtamąją ryšį – jis turi būti konstruktyvus ir pagarbus. Labai svarbu parodyti, kad norima, jog komanda pasitikėtų lyderiu bei vieni kitais ir nuoširdžiai dalintųsi vertingais pagyrimais ir kritika.

LITERATŪRA

Allen, N. J. & Meyer J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. [žiūrėta 2017-02-10]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879196900433>

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą: <http://workandbabies.com/wp-content/uploads/2009/11/allenmyer-1990.pdf>

Angle, L. H. & Perry, L. J. (1981). An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quartery*, 26(1), 1-14. [žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga per internetą http://www.jstor.org/stable/2392596?seq=1#page_scan_tab_contents

Arnold, J. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace.* (4th ed.). London: Prentice Hall Financial Times. [žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga per internetą <https://books.google.lt/>

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. [žiūrėta 2016-10-12]. Prieiga per internetą <http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Fall%2007/Org%20Psy/Cases/leadership/leadership%20articles/MLQ.PDF>

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25-8, 951-968. [žiūrėta 2016-10-12]. Prieiga per internetą <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.283/abstract>

Avolio, B. J., Zhu, W., William, K. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating Role of emotional intelligence and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, p. 951–968. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/JOB/JOB_3.pdf

Azada, N. & Sadeghib, S. (2012). An empirical study to determine effective factors on organizational commitment. *Management Science Letters*, 2, 2981–2986. [žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga per internetą http://www.growingscience.com/msl/Vol2/msl_2012_227.pdf

Bakanauskaitė J. (2014). Transformacinės lyderystės ir psichologinio įgalinimo sąsajos su įsipareigojimu organizacijai: magistro darbas. Mykolo Romerio universitetas: Vilnius. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą gs.elaba.lt/object/elaba:2128394/2128394.pdf

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational dynamics* 3(18), 19-31. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. [žiūrėta 2017-02-10] Prieiga per internetą: <http://dr-hatfield.com/Download/Leadership/apl882207.pdf>

- Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: a cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114-136. [žiūrėta 2017-02-01] Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879199917128>
- Becker, S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą <https://strategietcetera.files.wordpress.com/2011-09/beckernotes-on-the-concept-of-commitment.pdf>
- Bernal, J. G., Castel, A. G., Navarro, M. M. & Torres, P. R. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review*, 20(4), 279-288. [žiūrėta 2016-08-12]. prieiga per internetą <http://onlinesciencejournals.com/index.php/abmr/article/view/96>
- Bilevičienė, T. ir Jonušauskas, S. (2013). Atvirojo kodo programų taikymas rinkos tyrimuose. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą: <http://ebooks.mruni.eu/reader/atvirojo-kodo-program-taikymas-rinkos-tyrimuose/291>
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: towards understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą: <http://amj.aom.org/content/46/5/554.full>.
- Bozlagan, R., Dogan, M. & Daoudov, M. (2010) Organizational commitment and case study on The Union of Municipalities of Marmara. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 10(2), 29-57. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą <http://www.usc.es/economet/journals2/eers/eers1023.pdf>
- Carless, S., Wearing, A. & Mann, L. (2000) The global transformational leadership scale: a short measure of leadership. *Journal of business and psychology*, 4(3), 389-392. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą <https://www.deepdyve.com/lp/springer-journals/a-short-measure-of-transformational-leadership-1WW06QVfSL>
- Cohen, A (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 105–118. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą: <http://poli.haifa.ac.il/~acohen/docs/47.pdf>
- Cohen, A. (1999). The Relation between Commitment Forms and Work Outcomes in Jewish and Arab Culture. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 371–391. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą <http://poli.haifa.ac.il/~acohen/docs/31.pdf>
- Čekanavičius, V. ir Murauskas, G. (2001). Statistika ir jos taikymai. [žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga per internetą <http://www.spssanalyze.lt/wp-content/uploads/2014/03/iusMurauskasStatistikairjos-taikymai.pdf>
- Danish, R. Q., Sidra, R. & Ahmad, F. (2013). Effect of Perceived Organizational Support and Work Environment on Organizational Commitment; Mediating Role of Self Monitoring. *Advances in Economic and Business*, 1(4), 312-317. [žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga per internetą: <http://www.hrpub.org/download/20131201/AEB2-11801298.pdf>
- Dikčius, V. 2003. Marketingo tyrimai: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija. [žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga per internetą <http://ebooks.mruni.eu/reader/tinklintos-vadybos-studijos28187/105>
- Dodd-McCue D., Wright G. (1996). Men, women, and attitudinal commitment: the effects of workplace experiences and socialization. *Human Relat.* 49, 1065-1091. [žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga

per internetą <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872679604900803?journalCode=-huma>

Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380. [žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/278864471_Organizational_Commitment_The_Utility_of_an_Integrative_Definition

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591. [žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/aeda/d15f574d9c835cbe86075bb8e0e374a76608.pdf>

Eisenberg, E. M., Monge, P. R., Miller, K. I. (1983). Involvement in communication networks as a predictor of organizational commitment. *Human Communication Research*, 10(2), 179-201. [žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga per internetą <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2958.1983.tb00010.x/pdf>

Emery, C. R. & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of organizational culture, communication and conflict*, 11(1), 77-90. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą: <https://umesord.files.wordpress.com/2011/02/the-effect-of-transactional-and-transformational-leadership-styles-of-org-commitment-2007-emery-barker.pdf>

Engen, M. L., Leeden, R. & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership style: a field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą <http://www.scielo.org.co/scieloOrg/php/reference.php?pid=S0120-05342006000200002&caller=www.scielo.org.co&lang=es>

Erdheim, J., Wang, M. & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959– 970. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886906001516>

Eskandaricharati, A. (2013). The Efficiency of Allen and Meyer's model of organizational commitment and its leading role in organizations compared to other models. *Advances in Environmental Biology*, 7(14), 4885-4894. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą <http://www.aensiweb.com/old/aeb/2013/4885-4894.pdf>

Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, M. D. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. 59(1), 1–29. [Žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga per internetą <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x/abstract>

Ganta, V. C. & Manukonda, J. K. (2017). Leading the change in organizations. *International Journal of Research in IT and Management*, 7(1), 73-81. [žiūrėta 2017-02-12]. Prieiga per internetą: <http://euroasiapub.org/wp-content/uploads/2017/03/10IMJan-6020irjms.pdf>

Genevičiūtė-Janonienė, G. ir Endriulaitienė, A. (2009). Darbuotojų asmenybės bruožų ir subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajos su darbo motyvacija ir organizaciniu įsipareigojimu: magistro tezės. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.zurnalai.vu.lt/psichologija/article/viewFile/2579/1800>>.

Genevičiūtė-Janonienė, G., (2015). Organizacinio įsipareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms: daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo

universitetas, Kaunas. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą gs.elaba.lt/object/elaba:11573148/11573148.pdf

Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir išipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, 41, 50–67. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/psichologija/article/viewFile/2579/1800>

Herscovitch, L. & Meyer, P. J. (2002). Commitment to organisational change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487. [žiūrėta 2017-02-12]. Prieiga per internetą <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optiontobuy&id=2002-01666-006>

Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R. & Lyons, B. D. (2010). Great Man or Great Myth? A Quantitative Review of the Relationship between Individual Differences and Leader Effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347–381. [žiūrėta 2017-02-12] Prieiga per internetą: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317909X485207/abstract>>

Ikinci, S. S. (2014). Organizational Change: Importance of Leadership Style and Training. *Management and Organizational Studies*, 1(2), 122-128. [žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga per internetą: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Jb16DJauxYgJ:www.sciencedirect.com/journal/index.php/mos/article/download/5336/3115+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>

Ilies, R., Nahrgang D. J. ir Morgeson, P. F. (2007). Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.560.6344&rep=rep1&type=pdf>

Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/41891808_An_Empirical_Assessment_of_Demographic_Factors_Organizational_Ranks_and_Organizational_Commitment

Yukl, G. (2010). Leadership in organizations (7th). University at Albany: New York. [Žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą <http://corenet.org.pk/js/Gary-Yukl-Leadership-in-Organizations.pdf>

Jaron A., Sandoval M. & Garcia F. (2015). An assessment of organizational commitment among selected administrative employees of Yazaki - Torres manufacturing, inc [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą <http://lpulaguna.edu>

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą <<http://stevejaros.com/wp-content/uploads/2009/08/Jaros-ICFAI-2007-Meyer-and-Allen1.pdf>>

Jensen, S. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730610709273>

Johnson, R. E., Groff, K. W., Taing, M. U. (2009). Nature of the interactions among organizational commitments: complementary, competitive or compensatory synergistic? *British Journal of Management*, 20, 431–447. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/262858835_Nature_of_the_Interactions_among_Organizational_Commitments_Complementary_Competitive_or_Synergistic

Judge, A. T. & Ilies, R. (2004). Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 661–673. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą <http://www.w.timothy-judge.com/JS-ESM--JAP%20published.pdf>

Karakus, M. & Aslan, B. (2009). Teachers' commitment focuses: a three-dimensioned view. *Journal of Management Development*, 28(5), 425–438. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621710910955967?journalCode=jmd>

Kasiulevičius, V. ir Denapienė, G. (2008). Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje. Teorija ir praktika. *Gerontologija*, 9(3) 176–180. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą http://www.gerontologija.lt/files/edit_files/File/pdf/2008/nr_3/2008_176_180.pdf

Kathleen, V. & Hondeghem, A. (2007). Leadership of an Ageing Workforce. Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue University of Delaware, Newark, Delaware, USA. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą <http://www.ipa.udel.edu/3tad/papers/workshop2/Vanmullem-Hondeghem2.pdf>

Kavaliauskienė Ž. (2009). Įsipareigojimas organizacijai kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2, 82-93. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą gs.elaba.lt/object/elaba:6111762/6111762.pdf

Kim, D., Kumar, V. & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30 (4), 295-315. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/4477.pdf>

Kim. S. & Kim, J. (2014) Integration strategy, Transformational leadership and organizational commitment in Korea's corporate spilt-offs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109, 1353-1364. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813052762

Klein, J. H., Becker, E. T. & Meyer P. J. (2009). Commitment in organizations – accumulated wisdom and new directions. London: Taylor & Francis Group. [žiūrėta 2017-02-10]. Prieiga per internetą <https://books.google.lt/books>

Kligienė, M. ir Daraškevičius, V. (2015). Mokytojas kaip transformacinis lyderis: faktas ar fikcija. *Švietimo problemos analizė*, 5(129), 1-4. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą: [https://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/SPA%202015%20sausis%20Nr5%20\(129\).pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/SPA%202015%20sausis%20Nr5%20(129).pdf)

Kutin, J. (2012). Distinct Generations Make Nursing Leadership Challenging. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą <http://www.nursetogether.com/distinct-generations-make-nursing-leadership-challenging>

Labatmedienė, L., Endriulaitienė, A. ir Gustainienė L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic journal of management*, 2(2). [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17465260710750991>

Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2010). Suvokto atlygio už darbą teisingumo prielaidos viešajame ir privačiajame sektoriuje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 55, 103-117. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367173217552/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

- Leonavičienė, T. (2006). SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose. Vilnius: VPU leidykla. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą <http://ebooks.mruni.eu/reader/statistini-metod-taikymas-rinkos-tyrimuose25179/301>
- Lievens, F., Geit, P. & Coetsier, P. (1997) Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European journal of work and organizational psychology*, 6(4), 415-430. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą <http://users.ugent.be/~flievens/leadership.pdf>
- Lincoln, J. R. & Kalleberg, A. L. (1990). Culture, control and commitment: A study of work organizations in the United States and Japan. New York: Cambridge University Press. [žiūrėta 2017-02-10]. Prieiga per internetą <https://www.amazon.com/Culture-Control-Commitment-Organization-Foundations/dp/0971958726>
- Mayer, J. P. & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/227799403Differentiating_antecedents_of_organizational_commitment_A_test_of_March_and_Simon%27s_model
- Marique, G. & Stinglhamber, F. (2011). Identification to proximal targets and affective organizational commitment: The mediating role of organizational identification. *Journal of Personnel Psychology*, 10(3), 107-117. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2011-14216-002>
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. [žiūrėta 2017-02-10]. Prieiga per internetą <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1991-02912-001>
- Maxwell, G. & Steele, G. (2003) Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 362-369. [žiūrėta 2017-02-10]. Prieiga per internetą www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09596110310496006
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies quarterly*, 5(4), 117-130. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą http://jbsq.org/wp-content/uploads/2014/06/June_2014_9.pdf
- Meyer, J. P. & Allen N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą: <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1991-08816-001>
- Meyer, J., Becker, T., & van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.383/abstract>
- Miller, D. & Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management*, 27(2), 163-189. doi: <https://doi.org/10.1177/014920630102700203>

- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *American Journal of Sociology*, 88(6), 1315-1317. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą: https://www.jstor.org/stable/2778990?seq=1#page_scan_tab_contents
- Northouse, G. P. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika* (4th ed.). Poligrafija ir informatika.
- O'Reilly, C. & Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą <https://pdfs.semanticscholar.org/1eef/c51ff886acd6f2c317f8f25a3f42fe984ddb.pdf>
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from U.K. *Human Relations*, 43(6), 513-526. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą: <journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872679004300602>
- Organizational commitment. *Internetinis šaltinis*. [žiūrėta 2016-12-15]. Prieiga per internetą http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/23919/11/11_chapter_3.pdf
- Pakalniškienė (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Vilniaus universitetas. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą http://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimopriemoni%C5%B3patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf
- Parsley, A. (2005). A road map to employee engagement. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą <http://www.management-issues.com/opinion/2831/a-road-map-for-employee-engagement>
- Pierro, A., Raven, B., Amato, C. & Bélanger J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. 48(6), 1122-1134. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23072507>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1975-06351-001>
- Powell, G., Butterfield, A. & Bartol, K. (2008). Leader evaluations: a new female advantage? Gender in Management. *An International Journal*, 23(3), 156-174. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17542410810866926
- Pranulis, P. V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta, ISBN9986879108
- Pranulis, P. V. ir Dikčius V. (2012). *Rinkodaros tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, ISBN: 9786094590597
- Pukėnas, K. (2005). Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Mokomoji knyga. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija. ISBN 9955622180. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą http://www.spssanalize.lt/wp-content/uploads/2014/03/KnygaSPSS_Pukeno.pdf
- Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija. ISBN 9955622180. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą http://www.spssanalize.lt/wp-content/uploads/2014/03/kokybiniu_duomenu_analize_SPSS_progra_ma.pdf
- Shastri, R. K., Shashi Mishra, K. & Sinha, A. (2010). Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective. *African Journal of Business Management*, 4(10), 1946-1953.

[žiūrėta 2016-10-12]. Prieiga per internetą http://www.academicjournals.org/article/article1380791513_Shastri%20et%20al.pdf

Shaw, D. J., Delery, E. J., Jenkins, D. & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525. [žiūrėta 2016-10-12]. Prieiga per internetą: <https://www.polyu.edu.hk/mm/jason/doc/Shaw-Delery-Jenkins-Gupta%201998%20AMJ.pdf>

Shurbagi, A. A. M. & Zahari, I. (2012). The effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya. *International Business Research*, 5(9), 89–97. [žiūrėta 2016-10-12]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v4n4p26>

Suliman, A. & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 407-422. [žiūrėta 2016-10-12]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/243460330_Is_continuance_commitment_beneficial_to_organizations_Commitmentperformance_relationship_A_.

Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S. & Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 28(3), 217-241. [žiūrėta 2016-10-12]. Prieiga per internetą <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23239046>

Tracey, A. A. M. (2014). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment in National Oil Corporation of Libya. *International Conference on Humanities, Economics and Geography*, 3, 85-91. [žiūrėta 2016-10-12]. Prieiga per internetą <http://psrcentre.org/images/extraimages/15%20314049.pdf>

Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 18-24. [žiūrėta 2017-02-01] Prieiga per internetą <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1495&context=articles>

Transformational leadership. *Internetinis šaltinis*. [žiūrėta 2016-12-15]. Prieiga per internetą <http://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf>

Vaitkevičius, R. ir Saudargienė, A. (2006). Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. Kaunas: VDU leidykla. ISBN 9955121386

Valackienė, A. ir Mikėnė, S. (2008). Sociologinis tyrimas. Metodologija ir atlikimo metodika, Kaunas: Technologija. ISBN 9789955254706

Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. Šiauliai: Titnagas. ISBN 9786098176001

Verma, S. P. & Krishnan, R. V. (2013). Transformational Leadership and Follower's Organizational Commitment: Role of Leader's Gender. *Management Review*, 23, 91-112. [žiūrėta 2016-08-12]. Prieiga per internetą <http://www.nmims.edu/NMIMSmanagementreview/pdf/Oct-Nov-13-Jan-14/Transformational-Leadership-Follower-Org-Commitment.pdf>

Walumbwa, F. O. & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083-1101.

[žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą: https://scholar.google.com/scholar_lookup?Publication_year=2003&pages=10831101&author=F.+O.+Walumbwa&author=J.+J.+Lawler

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/2ca6/8f8ca58c5cf9208275ea56b56cff5cc0528f.pdf>

Wang, P. & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: the moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human relations*, 63(8), 1105-1128. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726709354132>

Washington, R. R. (2007). Empirical relationships among servant, transformational, and transactional leadership: similarities, differences, and correlations with job satisfaction and organizational commitment: dr. dissertation. Auburn University: Alabama. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą https://etd.auburn.edu/bitstream/handle/10415/810/WASHINGTON_RYNETTA_3.pdf?sequence=1

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą <https://www.jstor.org/stable/257334>

Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISBN 9955530588

PRIEDAI

Asmeniniai darbuotojų įsipareigojimo organizacijai veiksniai (sudaryta autorės)

Asmeniniai veiksniai Autoriai	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Šeiminė padėtis	Darbo stažas	Užimamos pareigos	Asmenybės bruožai
Mowday ir kt. (1982)	✓	✓	✓		✓		
Lincoln ir Kalleberg (1990)	✓	✓	✓				
Matheu ir Zajac (1990)	✓	✓	✓	✓	✓		
Allen ir Meyer (1990)		✓			✓		
Dodd-McCue ir Wright (1996)		✓	✓	✓			
Meyer ir kt. (2002)		✓				✓	
Bernal ir kt. (2005)				✓			
Erdheim ir kt. (2006)							✓
Karakus ir Aslan (2009)				✓			
Iqbal (2010)		✓	✓			✓	
Jaron, Sandoval, Garcia (2015)		✓	✓	✓			
Iš viso bendrų požymių	3	8	6	5	3	2	1

Organizaciniai darbuotojų įsipareigojimo veiksniai (sudaryta autorės)

Organizaciniai veiksniai Autoriai	Lyderystės stilius	Organizacijos klimatas	Įsitraukimas į sprendimų priėmimą	Organizacijos struktūra	Vidinė komunikacija	Darbo sąlygų užtikrinimas	Darbo užmokestis ir motyvavimas
Mowday ir kt. (1982)	✓						
Meyer, Allen (1990)		✓	✓				
Mathieu, Zajac (1990)	✓		✓				
Bass (1990)	✓		✓				
Tracey, Hinkin (1994)	✓	✓		✓			
Suliman, Iles (2000)		✓	✓	✓		✓	✓
Eagly ir kt. (2003)	✓				✓		
Bono, Judge (2003)	✓						
Walumbwa ir kt. (2008)	✓						
Avolio ir kt. (2004)		✓		✓			
Parsley (2005)		✓			✓		
Jensen, Luthans (2006)	✓						
Emery ir Barker (2007)	✓						
Washington (2007)	✓						
Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, (2010)	✓						
Danish ir kt. (2013)						✓	✓
Iš viso bendrų požymių	11	5	4	3	2	2	2

Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tyrimo instrumentarijus

<i>TYRIMO KRITERIJAI</i>	<i>TEIGINIAI</i>
I Diagnostinis blokas: darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška	
1. Emocinio įsipareigojimo raiška	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aš esu labai laimingas būdamas šios organizacijos nariu 2. Aš mėgstu kalbėti apie savo organizaciją su asmenimis už jos ribų 3. Aš tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties problemos 4. Manau, kad aš lengvai galėčiau prisirišti prie kitos organizacijos taip, kaip esu prisirišęs prie šios 5. Savo organizacijoje aš nesijaučiu „šeimos nariu“ 6. Aš nesijaučiu „emociškai prisirišęs“ prie šios organizacijos 7. Ši organizacija man turi didelę asmeninę reikšmę 8. Aš nesijaučiu lyg „tikrai“ priklausyčiau savo organizacijai
2. Normatyvinio įsipareigojimo raiška	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aš jaučiuosi daug skolingas šiai organizacijai dėl to, kiek ji į mane investavo 2. Mano organizacija nusipelnė mano lojalumo dėl to, kaip su manimi čia elgiamasi 3. Manau, kad nuvilčiau savo kolegas, jei nebūčiau šios organizacijos narys 4. Aš esu lojalus šiai organizacijai, nes mano vertybės didžiąja dalimi sutampa su organizacijos vertybėmis 5. Ši organizacija turi misiją, kuria aš tikiu ir esu jai atsidavęs 6. Jaučiu moralinę pareigą priklausyti ir būti lojaliu šiai organizacijai
3. Tęstinio įsipareigojimo raiška	<ol style="list-style-type: none"> 1. Man svarbus mano indėlis į šią organizaciją ir aš nenorėčiau to prarasti 2. Jei aš nebūčiau šios organizacijos narys, aš būčiau nelaimingas, nes mano gyvenimas nebūtų pilnavertis 3. Aš esu lojalus šiai organizacijai, nes daug į ją investavau emociniu, socialiniu ir ekonominiu požiūriu 4. Aš dažnai jaučiuosi sunerimęs dėl to ką galiu prarasti palikęs šią organizaciją 5. Kartais aš nerimauju ir svarstau, kas būtų, jei kas nors nutiktų šiai organizacijai ir aš nebebūčiau jos narys 6. Aš esu lojalus šiai organizacijai, nes bijau dėl to, ką galiu prarasti
II Diagnostinis blokas: transformacinės lyderystės raiška	
1. Idealizuota įtaka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijoje vykstančių pokyčių kontekste mano vadovo elgsena skatina mano pagarbą 2. Vadovas įkvepia savo pavyzdžiu išlikti ramiu ir pasitikinčiu savimi pokyčių kontekste 3. Mano vadovui būdingi aukšti moraliniai principai ir teisingumas 4. Mano vadovas yra charizmatiška asmenybė (atviras naujovėms, pasitikintis savimi, žavintis elgsena ir principingumu) 5. Vykstančių pokyčių kontekste vadovas sugeba mane nuteikti emociškai teigiamai
2. Įkvepiantis motyvavimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas įkvepia mane pozityviai kalbėdamas apie organizacijos ateities planus 2. Vadovas sugeba mane įtikinti naujų idėjų/vykdomų pokyčių teikiama nauda 3. Mano vadovas įkvepia mane nebijoti priimti pokyčius kaip tobulėjimo galimybes 4. Mano vadovas įkvepia mane atlikti daugiau, nei pats iš savęs tikiuosi

	5. Vadovas motyvuoja mane būti dinamiška asmenybe
3. Individualus dėmesys	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas laiko mane unikaliam asmenybe ir supranta mano gebėjimus bei siekius 2. Vadovas išklauso mano nuomonę dėl organizacijos ateities vizijos 3. Vadovas kiekvienam darbuotojui įrodo, kokie jie reikšmingi organizacijai vykstančių pokyčių kontekste 4. Vadovas padėkoja ar pagiria vertindamas mano pastangas, įdėtas siekiant trumpalaikių tikslų 5. Mano vadovas nuolat kalbasi su darbuotojais apie vykdomus pokyčius/naujoves, kurdamas pasitikėjimo atmosferą
4. Intelektualus skatinimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mano vadovas, pabrėžia mane spręsti problemas naujais būdais, skatina į viską pažvelgti kitomis akimis 2. Vadovas tariasi dėl vykdomų permainų ir išklauso mano siūlymus 3. Vadovas skatina mane būti kūrybišku, mąstyti nestandartiškai 4. Vadovas ugdo mano gebėjimus deleguodamas atsakomybę 5. Vadovas skatina kelti klausimus, diskutuoti, svarstyti įvairias alternatyvas ir taip ieškoti geriausio sprendimo
III Diagnostinis blokas: demografinės charakteristikos	
Demografiniai duomenys	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų lytis. 2. Jūsų amžius. 3. Jūsų išsilavinimas.

ANKETA

Gerb. Respondente,

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė atlieka tyrimą magistro baigiamojo darbo tema „Darbuotojų išipareigojimo organizacijai stiprinimas transformacinės lyderystės aspektu“, kurio tikslas yra išanalizavus transformacinės lyderystės sąsajas su darbuotojų organizaciniu išipareigojimu, pateikti rekomendacijas organizacijoms stiprinant šį išipareigojimą.

Jūsų dalyvavimas apklausoje yra labai svarbus ir reikšmingas, nes tik vadovaujantis Jūsų vertinimais bus galima nustatyti minėtus aspektus bei organizacijoms pasiūlyti sprendimus darbuotojų išipareigojimo organizacijai stiprinimui.

Anketa anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuomonė ir nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

1. Pažymėkite, kokie esminiai pokyčiai šiuo metu vyksta Jūsų organizacijoje:

- Diegiamos naujovės (pvz.: Lean sistema, klientų valdymo sistema CRM, intraneto sistema ir pan.)
- Įgyvendinami restruktūrizacijos projektai
- Įgyvendiname naują plėtros projektą
- Organizacija keičia strategiją
- Vyksta dideli pokyčiai žmonių išteklių srityje (pvz. diegiama darbuotojų vertinimo sistema, vykdomi nauji mokymai, keičiama motyvavimo ir atlygio sistema ir pan.)
- Kita (įrašykite, pakomentuokite, kokie pasikeitimai šiuo metu vyksta Jūsų organizacijoje).....

2. Perskaitykite teiginius ir pažymėkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų emocinį išipareigojimą organizacijai.

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Aš esu labai laimingas būdamas šios organizacijos nariu	1	2	3	4	5
2.	Aš mėgstu kalbėti apie savo organizaciją su asmenimis už jos ribų	1	2	3	4	5
3.	Aš tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties problemos	1	2	3	4	5
4.	Manau, kad aš lengvai galėčiau prisirišti prie kitos organizacijos taip, kaip esu prisirišęs prie šios	1	2	3	4	5
5.	Savo organizacijoje aš nesijaučiu „šeimos nariu“	1	2	3	4	5
6.	Aš nesijaučiu „emociškai prisirišęs“ prie šios organizacijos	1	2	3	4	5
7.	Ši organizacija man turi didelę asmeninę reikšmę	1	2	3	4	5
8.	Aš nesijaučiu lyg „tikrai“ priklausyčiau savo organizacijai	1	2	3	4	5

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
9.	Aš jaučiuosi daug skolingas šiai organizacijai dėl to, kiek ji į mane investavo	1	2	3	4	5
10.	Mano organizacija nusipelnė mano lojalumo dėl to, kaip su manimi čia elgiamasi	1	2	3	4	5
11.	Manau, kad nuvilčiau savo kolegas, jei nebūčiau šios organizacijos narys	1	2	3	4	5
12.	Aš esu lojalus šiai organizacijai, nes mano vertybės didžiąja dalimi sutampa su organizacijos vertybėmis	1	2	3	4	5
13.	Ši organizacija turi misiją, kuria aš tikiu ir esu jai atsidavęs	1	2	3	4	5
14.	Jaučiu moralinę pareigą priklausyti ir būti lojaliu šiai organizacijai	1	2	3	4	5

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
15.	Man svarbus mano indėlis į šią organizaciją ir aš nenorėčiau to prarasti	1	2	3	4	5
16.	Jei aš nebūčiau šios organizacijos narys, aš būčiau nelaimingas, nes mano gyvenimas nebūtų pilnavertis	1	2	3	4	5
17.	Aš esu lojalus šiai organizacijai, nes daug į ją investavau emociniu, socialiniu ir ekonominiu požiūriu	1	2	3	4	5
18.	Aš dažnai jaučiuosi sunerimęs dėl to ką galiu prarasti palikęs šią organizaciją	1	2	3	4	5
19.	Kartais aš nerimauju ir svarstau, kas būtų, jei kas nors nutiktų šiai organizacijai ir aš nebebūčiau jos narys	1	2	3	4	5
20.	Aš esu lojalus šiai organizacijai, nes bijau dėl to, ką galiu prarasti	1	2	3	4	5

3. Perskaitytę kiekvieną pateiktą teiginį ir nurodykite, kiek kiekvienas iš jų tinka apibūdinti Jūsų tiesioginio vadovo elgesiui. Įvertinimą pažymėkite skalėje nuo 1 (visiškai netinka mano tiesioginiam vadovui apibūdinti) iki 5 (labai tinka mano tiesioginiam vadovui apibūdinti).

	Visiškai netinka	Netinka	Nei tinka nei netinka	Tinka	Labai tinka
Organizacijoje vykstančių pokyčių kontekste mano vadovo elgsena skatina mano pagarbą	1	2	3	4	5
Vadovas įkvepia savo pavyzdžiu išlikti ramiu ir pasitikinčiu savimi pokyčių kontekste	1	2	3	4	5
Mano vadovui būdingi aukšti moraliniai principai ir teisingumas	1	2	3	4	5

4 PRIEDO tęsinys

Mano vadovas yra charizmatiška asmenybė (atviras naujovėms, pasitikintis savimi, žavintis elgsena ir principingumu)	1	2	3	4	5
Vykstančių pokyčių kontekste vadovas sugeba mane nuteikti emociškai teigiamai	1	2	3	4	5

	Visiškai netinka	Netinka	Nei tinka nei netinka	Tinka	Labai tinka
Vadovas įkvepia mane pozityviai kalbėdamas apie organizacijos ateities planus	1	2	3	4	5
Vadovas sugeba mane įtikinti naujų idėjų/vykdomų pokyčių teikiama nauda	1	2	3	4	5
Mano vadovas įkvepia mane nebijoti priimti pokyčius kaip tobulėjimo galimybes	1	2	3	4	5
Mano vadovas įkvepia mane atlikti daugiau, nei pats iš savęs tikiuosi	1	2	3	4	5
Vadovas motyvuoja mane būti dinamiška asmenybe	1	2	3	4	5

	Visiškai netinka	Netinka	Nei tinka nei netinka	Tinka	Labai tinka
Vadovas laiko mane unikalia asmenybe ir supranta mano gebėjimus bei siekius	1	2	3	4	5
Vadovas išklauso mano nuomonę dėl organizacijos ateities vizijos	1	2	3	4	5
Vadovas kiekvienam darbuotojui įrodo, kokie jie reikšmingi organizacijai vykstančių pokyčių kontekste	1	2	3	4	5
Vadovas padėkoja ar pagiria vertindamas mano pastangas, įdėtas siekiant trumpalaikių tikslų	1	2	3	4	5
Mano vadovas nuolat kalbasi su darbuotojais apie vykdomus pokyčius/naujoves, kurdamas pasitikėjimo atmosferą	1	2	3	4	5

	Visiškai netinka	Netinka	Nei tinka nei netinka	Tinka	Labai tinka
Mano vadovas, padrąsina mane spręsti problemas naujais būdais, skatina į viską pažvelgti kitomis akimis	1	2	3	4	5
Vadovas tariasi dėl vykdomų permainų ir išklauso mano siūlymus	1	2	3	4	5
Vadovas skatina mane būti kūrybišku, mąstyti nestandartiškai	1	2	3	4	5
Vadovas ugdo mano gebėjimus deleguodamas atsakomybę	1	2	3	4	5
Vadovas skatina kelti klausimus, diskutuoti, svarstyti įvairias alternatyvas ir taip ieškoti geriausio sprendimo	1	2	3	4	5

4. Atsakykite į klausimus apie save.

<i>Jūsų lytis</i>
<input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras

<i>Jūsų amžius</i>
<input type="checkbox"/> Iki 20 metų <input type="checkbox"/> 20 – 29 metai <input type="checkbox"/> 30 – 39 metai <input type="checkbox"/> 40 – 49 metai <input type="checkbox"/> 50 ir daugiau

<i>Jūsų išsilavinimas</i>
<input type="checkbox"/> Pagrindinis <input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Specialus vidurinis <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis <input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštasis

Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai klausimyno teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Įsipareigojimo organizacijai indikatoriai/teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Emocinis įsipareigojimas		
Aš esu labai laimingas būdamas šios organizacijos nariu	2,96	1,23
Aš mėgstu kalbėti apie savo organizaciją su asmenimis už jos ribų	2,86	1,10
Aš tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties problemos	2,70	1,14
Manau, kad aš lengvai galėčiau prisirišti prie kitos organizacijos taip, kaip esu prisirišęs prie šios	3,01	1,08
Savo organizacijoje aš nesijaučiu „šeimos nariu“ (-)	2,66	1,19
Aš nesijaučiu „emociskai prisirišęs“ prie šios organizacijos (-)	2,65	1,10
Ši organizacija man turi didelę asmeninę reikšmę	2,89	1,06
Aš nesijaučiu lyg „tikrai“ priklausyčiau savo organizacijai (-)	2,84	1,07
Normatyvinis įsipareigojimas		
Aš jaučiuosi daug skolingas šiai organizacijai dėl to, kiek ji į mane investavo	2,62	0,99
Mano organizacija nusipelnė mano lojalumo dėl to, kaip su manimi čia elgiamasi	2,76	1,07
Manau, kad nuvilčiau savo kolegas, jei nebūčiau šios organizacijos narys	2,61	0,98
Aš esu lojalus šiai organizacijai, nes mano vertybės didžiąja dalimi sutampa su organizacijos vertybėmis	2,64	1,01
Ši organizacija turi misiją, kuria aš tikiu ir esu jai atsidavęs	2,59	1,04
Jaučiu moralinę pareigą priklausyti ir būti lojaliu šiai organizacijai	2,63	1,03
Tęstinis įsipareigojimas		
Man svarbus mano indėlis į šią organizaciją ir aš nenorėčiau to prarasti	2,74	1,01
Jei aš nebūčiau šios organizacijos narys, aš būčiau nelaimingas, nes mano gyvenimas nebūtų pilnavertis	2,44	0,97
Aš esu lojalus šiai organizacijai, nes daug į ją investavau emociniu, socialiniu ir ekonominiu požiūriu	2,65	1,01
Aš dažnai jaučiuosi sunerimęs dėl to ką galiu prarasti palikęs šią organizaciją	2,51	1,00
Kartais aš nerimauju ir svarstau, kas būtų, jei kas nors nutiktų šiai organizacijai ir aš nebebūčiau jos narys	2,49	0,98
Aš esu lojalus šiai organizacijai, nes bijau dėl to, ką galiu prarasti	2,46	1,01

Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai palyginimas su socialiniais – demografiniais veiksniais

Įsipareigojimas	Veiksny	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	<i>p</i> reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Lyčių įtakos įsipareigojimo organizacijai palyginimas						
Emocinis įsipareigojimas	Moteris	246	201,14	0,003	2,90	0,57
	Vyras	131	166,20		2,68	0,68
Normatyvinis įsipareigojimas	Moteris	246	194,70	0,204	2,70	0,90
	Vyras	132	179,80		2,55	0,72
Tęstinis įsipareigojimas	Moteris	246	186,29	0,585	2,56	0,87
	Vyras	130	192,69		2,53	0,75
Amžiaus įtakos įsipareigojimo organizacijai palyginimas						
Emocinis įsipareigojimas	<30 metų	175	183,64	0,332	2,80	0,58
	≥ 30 metų	203	194,55		2,84	0,64
Normatyvinis įsipareigojimas	<30 metų	178	174,41	0,009	2,53	0,88
	≥ 30 metų	201	203,81		2,75	0,80
Tęstinis įsipareigojimas	<30 metų	177	179,16	0,097	2,48	0,85
	≥ 30 metų	200	197,71		2,61	0,80
Išsilavinimo sąsajos su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai						
Emocinis įsipareigojimas	Neturi aukštojo išsilavinimo	176	160,09	<0,001	2,66	0,58
	Turi aukštąjį išsilavinimą ar siekia	202	215,13		2,96	0,61
Normatyvinis įsipareigojimas	Neturi aukštojo išsilavinimo	177	168,04	<0,001	2,45	0,74
	Turi aukštąjį išsilavinimą ar siekia	202	209,24		2,82	0,90
Tęstinis įsipareigojimas	Neturi aukštojo išsilavinimo	178	180,40	0,145	2,45	0,74
	Turi aukštąjį išsilavinimą ar siekia	199	196,69		2,64	0,89