MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

SANDRA OČIKAITĖ
(VERSLO PSICHOLOGIJOS MAGISTRANTŪROS STUDIJOS)

DARBUOTOJŲ SUVOKIAMOS TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS IR ESMINIŲ PSICHOLOGINIŲ POREIKIŲ PATENKINIMO SĄSAJOS SU ĮSITRAUKIMU Į DARBĄ

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė –
Dr. Ingrida Gabrialavičiūtė

Vilnius, 2019

TURINYS

TURINYS 2

PRATARMĖ 4

1. SUVOKIAMOS VADOVO TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ ESMINIŲ PSICHOLOGINIŲ POREIKIŲ IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ KINTAMŲJŲ TEORINĖ ANALIZĖ 6

1.1. Transformacinės lyderystės samprata 6

1.1.1. Transformacinė lyderystė darbo kontekste 7

1.2. Esminių psichologinių poreikių samprata 8

1.2.1. Autonomijos poreikis 9

1.2.2. Kompetencijos poreikis 10

1.2.3. Sąryšingumo poreikis 10

1.3. Įsitraukimas į darbą 11

1.3.1. Energingumas 12

1.3.2. Atsidavimas darbui 13

1.3.3. Pasinėrimas į darbą 14

1.4. Suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės stiliaus, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajos 16

1.5. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai bei hipotezės 18

2. TYRIMO METODAI 20

2.1. Tyrimo dalyviai 20

2.2. Tyrimo metodikos 20

2.2.1. Sociodemografiniai klausimai 21

2.2.2. Transformacinės lyderystės stilius 21

2.2.3. Esminiai psichologiniai poreikiai 22

2.2.4. Įsitraukimas į darbą 24

2.3. Tyrimo eiga 25

2.4. Duomenų tvarkymas 25

3. TYRIMO REZULTATAI 27

3.1. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika 27

3.2. Suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajos 28

3.3. Įsitraukimo į darbą prognozė remiantis darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo lygiu 29

3.4. Suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės netiesioginis ryšys su įsitraukimu į darbą atsižvelgiant į darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimą 30

3.5. Sociodemografinių duomenų sąsajos su suvokiama vadovo transformacine lyderyste ir darbuotojų įsitraukimu į darbą 32

4. REZULTATŲ APTARIMAS 34

4.1. Tyrimo trūkumai 37

5. IŠVADOS 39

LITERATŪROS SĄRAŠAS 40

SANTRAUKA 49

SUMMARY 50

PRIEDAI 51

PRATARMĖ

Darbo rinkoje pastebima didelė darbuotojų kaita, o darbdaviai stengdamiesi išsaugoti darbuotojus juos skatina įvairiomis finansinėmis (pvz.: atlyginimo kėlimas, bonusai) ir nefinansinėmis priemonėmis (pvz.: vaisių dienos, pietūs įmonės sąskaita, vasaros šventės ir kt.). Tačiau reikėtų atsižvelgti į seną posakį, kuriame sakoma, kad darbuotojai ateina dėl įmonės vizijos ir atliekamos veiklos, bet išeina dažnu atveju dėl vadovo. Darbo vietoje, vadovas tampa vienu iš pagrindinių veiksnių, kuris turi įtakos tam, kaip jų pavaldiniai suvoks tikslus, užduotis ir apdovanojimus. Tam įtakos turi ne tik pats vadovas, bet ir jo vadovavimo stilius.

Vienas iš vadovavimo stilių yra transformacinės lyderystės stilius. Jei vadovas yra transformacinis lyderis, paprastai toks lyderis yra sektinas pavyzdys, jis: įkvepia darbuotojus, skatina jų savarankiškumą ir naujų idėjų generavimą darbinėje veikloje. Remiantis transformacinės lyderystės teorija (Bass, 1985), lyderiams svarbu ugdyti pasekėjų gebėjimus. Todėl, transformaciniai lyderiai stengiasi didinti savo pasekėjų žinias, įgūdžius, investuodami daug pastangų į jų mokymąsi (Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke, & Dick, 2012). Transformaciniams lyderiams svarbu, kad jų darbuotojai darbe jaustųsi gerai, todėl stengiasi patenkinti ir jų esminius psichologinius poreikius.

Esminiai psichologiniai poreikiai yra apibrėžiami savideterminacijos teorijoje ir išskiriami trys: autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo. Teigiama, kad esant jiems patenkintiems, darbuotojai pasižymi didesne motyvacija, atliekant darbo užduotis, jų darbo našumas didėja bei didėja ir pasitenkinimas darbu (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Todėl vienu iš vadovo tikslų tampa patenkinti darbuotojų esminius psichologinius poreikius. Darbuotojams šių poreikių patenkinimas prilyginamas psichologinei gerovei darbe bei prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Įsitraukimas į darbą yra suprantamas, kaip darbuotojo energingumas, atsidavimas darbui bei pasinėrimas į darbą. Žvelgiant iš darbuotojų perspektyvos, įsitraukę darbuotojai yra energingi, dirbantys daug ir efektyviai, tie, kurie jaučiasi laimingai „apžavėti“ savo darbo ir jį vertina kaip keliantį įvairaus pobūdžio emocinius ir kognityvinius iššūkius (Balsienė, Lazauskaitė – Zabielskė ir Urbonavičiūtė, 2015). Šiame darbe įsitraukimas į darbą yra suprantamas, kaip transformacinio lyderio teigiamas rezultatas, t.y. kai vadovai suvokiami kaip transformaciniai lyderiai, darbuotojai jusdami, kad juos vertina ir skatina tobulėti, įsitraukia į darbą.

Šiuo tyrimu siekiama empiriškai patikrinti sąsajas tarp transformacinės lyderystės, esminių psichologinių poreikių patenkinimo bei įsitraukimo į darbą. Pirmiausia toks tyrimas svarbus, kadangi mokslinėje literatūroje beveik nėra tyrimų, kurie visas šias sąsajas analizuotu kartu, tačiau

mokslinėje literatūroje yra informacijos, kad lyderiai, kuri vadovauja transformaciniu stiliumi, patenkina darbuotojų esminius psichologinius poreikius, taip pat yra tyrimų, kurie teigia, kad esminių psichologinių poreikių patenkinimas prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą. Tad šis tyrimas padės vadovams iš naujo pažvelgti į darbuotojų įsitraukimą į darbą ir esminių psichologinių poreikių patenkinimą, kaip į veiksnį, skatinantį darbuotojų įsitraukimą į darbą.

1. SUVOKIAMOS VADOVO TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ ESMINIŲ PSICHOLOGINIŲ POREIKIŲ IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ KINTAMŲJŲ TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Transformacinės lyderystės samprata

Mokslinėje literatūroje transformacinė lyderystė apibūdinama kaip vadovavimo stilius, kuris įkvepia darbuotojus ar pasekėjus (angl. *followers*) keisti savo įsitikinimus, vertybes ir motyvus, taip, kad padidintų darbuotojų veiklos atlikimą ir naudą organizacijai, o darbuotojai jaustųsi, kad jie patys tai sugalvojo ir save motyvavo (Bass, 1985). Transformacinė lyderystė nuo kitų lyderystės teorijų skiriasi tuo, kad paprastai transformacinis lyderis yra sektinas pavyzdys, jis: įkvepia darbuotojus, skatina jų savarankiškumą ir naujų idėjų generavimą darbinėje veikloje. Kaip palyginimui, galime užsiminti, kad transakcinis lyderis yra linkęs už gerą darbą atsilyginti, kas darbuotojams ir tampa esminiu pretekstu siekti aukštesnių darbo rezultatų (Kononenko, 2015). Kaip teigia, Judge ir Piccolo (2004), dėmesys pasekėjų psichologiniams poreikiams yra pagrindinis aspektas, kuris atskiria transformacinio vadovavimo stilių nuo transakcinio vadovavimo stiliaus.

Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima diskusija dėl to, kas būtent sudaro transformacinę lyderystę. Vieni autoriai teigia, kad tai yra daugiadimensis konstruktas. Bass (1985) buvo vienas pirmųjų mokslininkų, įvardinusių, kad transformacinė lyderystė susideda iš skirtingų dimensijų, jis išskiria keturias: 1) įdealizuotos įtakos; 2) įkvepiančios motyvacijos; 3) intelektinės stimuliacijos ir 4) individualaus skatinimo. Kiti autoriai, atsispyrę nuo Bass (1985) modelio, pateikė papildytą transformacinės lyderystės skirstymą į dimensijas. Pavyzdžiui, Podsakoff, MacKenzien, Moorman ir Fetter (1990), išskyrė šešis transformacinės lyderystės komponentus: 1) aiški vizija; 2) tinkamas pavyzdys; 3) komandinių tikslų skatinimas; 4) keliami aukšti veiklos atlikimo lūkesčiai; 5) individualizuota parama ir 6) intelektinė simuliacija. Kiek vėliau, pastebimas ir Posner (1998) pateikiamas skirstymas penkias dimensijas: 1) raginimas orientuotis į procesą; 2) bendra vizija; 3) sąlygų veikti sudarymas; 4) veikimo būdų modeliavimas ir 5) padrąsinimas. Nagrinėjant šias išskirtas transformacinės lyderystės dimensijas, pastebima, kad kai kurios iš jų kartojasi, tokios yra: vizijos, individualaus skatinimo/ padrąsinimo ir intelektinės stimuliacijos dimensijos. Tik pastaroji dimensija, Posner (1998) skirstyme įvardijama kaip veikimo būdų modeliavimo dimensija, bet turinio prasme tapatinama su intelektine stimuliacija. Tačiau mokslinėje literatūroje esti ir kitokių požiūrių, tad remiantis Carles, Wearing ir Mann (2000), transformacinė lyderystė priešingai, yra

laikoma vienadimensiu konstruktu. Šį konstruktą apibūdina ne tam tikros dimensijos, o transformacinio lyderio poelgiai, kurių yra septyni: 1) lyderis kuria viziją; 2) įkvepia darbuotojus; 3) skatina jų tobulėjimą; 4) paremia; 5) padrąsina; 6) skatina pasitikėjimo jausmą; 7) skatiną norą sekti lyderio pavyzdžiu (Carles et al., 2000). Dėl šio vienadimensio konstrukto aukšto patikimumo ir validumo, juo vadovaujamasi ir šiame darbe. Tad aktualu tampa suprasti ir kaip transformacinė lyderystė yra susijusi organizacijos kontekste ir kuo transformacinis lyderis yra svarbus darbuotojams ir organizacijai.

1.1.1. Transformacinė lyderystė darbo kontekste

Organizacijos kontekste, transformacinis lyderis yra svarbus asmuo, kuris padeda darbuotojams įsilieti į darbą, pažinti savo stiprybes ir silpnybes, bei atlikti darbus taip, kad būtų pasiekti, kuo aukštesni veiklos atlikimo lūkesčiai (Ali, 2014). Todėl nenuostabu, kad analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima, jog transformacinė lyderystė dažniausiai siejama su pozityviais veiksniais organizacijoje. Pavyzdžiui, Bakker ir Albrecht (2018), atliktame tyrime nustatė, kad transformacinė lyderystė teigiamai siejasi su darbuotojų įsitraukimu į darbą dienos lygiu. Tam paantrina Abdullah ir Varatharajoo (2017) teigdamas, kad transformacinis lyderis įsitraukimą skatina ne tik dienos lygiu, bet ir mėnesio. Kitas atliktas tyrimas (Uddin, 2013) su Pakistano bankų sektoriaus darbuotojais atskleidė, kad vienas iš pozityvių suvokiamos transformacinė lyderystės veiksnių yra darbuotojų pasitikėjimas lyderiu. Nemažiau svarbus ryšys tarp suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės ir darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo, kurį nustatė Hetland ir kolegos (2011). Transformacinė lyderystė taip pat siejasi su kitais pozityviais veiksniais, tokiais kaip: pasitenkinimas darbu (Ölcer, 2015), darbuotojų psichologinė gerovė (Jena, Pradhan, & paniggrahy, 2017) ir didesnė darbuotojų motyvacija (Lee & Kuo, 2018). Tuo tarpu, atliktas tyrimas (Alkharabsheh, Alias & Bin Ismail, 2017) su Jordanijos valstybinių ligoninių personalu, parodė, kad tarp vadovo transformacinės lyderystės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo yra neigiamas ryšys. Tai reiškia, kad darbuotojai yra labiau linkę įsitraukti į darbą, nei jį palikti, kai lyderis vadovauja transformacinės lyderystės stiliumi. Šie tyrimai atskleidžia transformacinės lyderystės svarbą organizacijų kontekste.

1.2. Esminių psichologinių poreikių samprata

Esminiai psichologiniai poreikiai yra apibrėžiami savideterminacijos teorijos (toliau – SDT, angl. *Self-determination Theory*), kurios autoriais yra laikomi Deci L. E ir Ryan R. M (1985). Savideterminacijos teorija siekia paaiškinti, žmogaus elgesį ir, kaip patys autoriai apibūdina SDT yra empiriškai pagrįsta makroteorija apie asmens motyvaciją socialinėje aplinkoje (Deci & Ryan, 1985). Pagal SDT (Deci & Ryan, 2000), žmonės turi tam tikrus įgimtus psichologinius poreikius – autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo, o siekiant optimalaus funkcionavimo ir nuolatinės, sveikos psichologiškai, asmenybės augimo, būtina šiuos poreikius patenkinti. Ši teorija išsiskiria iš kitų, nes joje visi esminiai psichologiniai poreikių patenkinimas yra vienodai svarbūs (Deci & Ryan, 2000), o nuo šių poreikių patenkinimo priklausys asmens psichologinė gerovė (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010) bei šie poreikiai yra laikomi įgimtais, ne išmoktais (Deci & Ryan, 2000). Anot autorių (Deci & Ryan, 2000), tai yra svarbu, kadangi bent vienam iš esminių psichologinių poreikių esant nepatenkintam, asmens bendrai gerovei ir psichologinei sveikatai kyla pavojus.

Šių poreikių patenkinimo tema yra plačiai nagrinėjama įvairiose srityse, tokiose kaip: sporto (Pelletier et al., 2001; Fenner et al., 2016; de Francisco, Sánchez-Romero, & del Pilar Vílchez 2018), edukacijos (Reeve & Lee, 2014; Raižienė, Gabrialavičiūtė, Garsija ir Kelisinskas, 2017; Yanhui, Lili, & Huebner 2019), sveikatos priežiūros (Russell & Bray, 2010; Campbell, Vansteenkiste, Delsie, Sonens, Tobback, Vogelaers, & Mariman, 2016; Schutte & Malouff, 2018), religijos (Soenens et al., 2012; Ghorbani, Watson, Gerammayepour, & Chen, 2014; Costa, Maria, Gugliandolo, Berberis, & Larcan, 2016), santykių (La Guardia & Patrick, 2008; Hadden, Rodriguez, Knee, & Porter, 2015; Kashdan et al., 2018) ir netgi stereotipų ir išankstinių nusistatymų tema (Legault, Green – Demers, Grant, & Chung, 2007) bei be abejo verslo srityje (Fernet, 2013; Wang, Chen, Duan, & Du, 2018; Gillet et al., 2019; Hoof & Pater, 2019*).* Kaip matyti iš išvardintų sričių, esminiai psichologiniai poreikiai yra gana plačiai pritaikomi, tačiau šiame darbe bus gilinamasi į organizacijų kontekste. Būtent darbo aplinkoje, darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimas teigiamai siejamas su pasitenkinimu darbu ir įsitraukimu į darbą (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010) bei kitomis išdavomis. Tad svarbu aptarti kiekvieną iš šių poreikių (autonomiją, kompetenciją ir sąryšingumą) pastarajame kontekste.

1.2.1. Autonomijos poreikis

Rašydami apie esminius psichologinius poreikius, Deci ir Ryan (2000) autonomijos poreikį (angl. *autonomy)* išskirią kaip vieną svarbiausią, kurį būtina patenkinti. Tad nenuostabu, kad jis vienas iš labiausiai mokslininkų tyrinėtas poreikis savideterminacijos teorijoje (Vansteenkiste & Ryan, 2013). Autonomijos poreikis suprantamas kaip mūsų poreikis jausti, kad mes elgiamės savo pačių valia ir pagal mūsų asmenines vertybes, o ne tai, kad mūsų elgesys kyla iš prievartos ar spaudimo (Emery, Heath, & Mills, 2017). Kai taip elgiamasi, patenkinama vidinė motyvacija ir kyla jausmas, kad taip atliekama veikla yra savideterminuota (Ryan & Deci, 2017). Kuo labiau asmuo jaučiasi, kad elgiasi savideterminuotai, tuo didesnė atsiranda vidinė motyvacija ir asmuo ilgiau ją išlaiko (Ryan & Deci, 2017), negu tuo atveju jei veikla būtų primetama, o ne jaučiama autonomija ją pasirinkti. Priešingu atveju, kai autonomijos poreikis nepatenkintas, atsiranda sumažėjęs susidomėjimas, atkaklumas (Martin, Kelly, & Terry, 2018), taip pat jaučiama didesnė apatija, arogancija ir nesaugumas (Deci & Ryan, 2000).

Analizuojant mokslinę literatūrą, randama nemažai tyrimų (Hetland et al., 2011; Kovjanic et al., 2012; Kovjanic, Schuh, & Jonas, 2013; Tre´paniera, Fernet, Austin, 2013), kuriuose apžvelgiamos sąsajos tarp autonomijos poreikio ir įvairių aspektų darbo kontekste. Pavyzdžiui, galime išskirti Deci, Olafsen ir Ryan (2017) atliktą tyrimą, kuriame pabrėžia, kad darbe juntama parama turi įtakos autonomijos poreikio patenkinimui. Kitame tyrime (Chimote & Srivastava, 2013), kuriame buvo tirti skambučių centro darbuotojai, atskleidžia, kad autonomijos poreikio patenkinimas buvo reikšmingai susijęs su darbo – namų balansu. Deci ir Ryan (2000) teigia, kad autonomijos poreikio patenkinimas siejasi ir su psichologine gerove darbe. Mokslinėje literatūroje taip pat pastebimos sąsajos tarp transformacinės lyderystės ir autonomijos poreikio patenkinimo. Remiantis Jensen ir Bro (2018), transformaciniai lyderiai skatina autonomijos poreikį, nustatant organizacijos tikslus. Baard ir kolegos (cit. iš Jensen & Bro, 2018) paantrina ir teigia, kad autonomijos poreikis susijęs su galėjimu pasirinkti ir jausmu, kad esi savo veiksmų iniciatorius (Baard et al.,), o transformacinis lyderis siekia perteikti užduotis taip, kad darbuotojams jos atrodytų prasmingos ir pačių norimos jas atlikti bei vengiant mikrovaldymo (Kovjanic et al., 2012). Apibendrinant galima teigti, kad autonomijos poreikis yra mėgiamas tyrinėjimo objektas ir jo patenkinimas darbe turi pozityvių išdavų, ko pasekoje prisideda prie darbuotojo ir organizacijos gerovės.

1.2.2. Kompetencijos poreikis

Kompetencijos poreikis savideterminacijos teorijoje suprantamas, kaip žmonių suvokimas apie jų gebėjimus atlikti tam tikras užduotis (Ryan & Deci, 2000), naudojantis savo įgūdžiais (Deci & Ryan, 2000; White, 1959). Žmonės patenkina savo kompetencijos poreikį, kai jaučiasi pasitikintys savo sugebėjimais ir yra linkę ieškoti situacijų, kuriose jie turės galimybių išbandyti šiuos sugebėjimus. Savideterminacijos teorijoje teigiama, kad kompetencijos poreikio patenkinimas didėja aplinkoje, kurioje skatinamas palaikymas ir autonomija (Black & Deci, 2000).

Kaip ir autonomijos, taip ir kompetencijos poreikio patenkinimas siejamas su pozityviais veiksniais darbo vietoje. Rastuose empiriniuose tyrimuose, kompetencijos poreikis yra tapatinamas su jausmu, kad galima efektyviai atlikti darbus (Jensen & Bro, 2018). Vienas iš tokių tyrimų yra Weigelt, Schmitt, Syrek ir Urbach (2018) atliktas, kuriame kompetencijos poreikio patenkinimas yra medijuojantis veiksnys tarp darbuotojų neužbaigtų užduočių savaitės eigoje ir nerimo savaitgalį. Rezultatai atskleidė, kad kuo darbuotojo kompetencijos poreikio išreikštumas yra mažesnis, tuo labiau neigiamai yra susiję su savaitgalį patiriamu nerimu dėl darbo ir priešingai, kuo kompetencijos poreikio patenkinimas labiau išreikštas, darbuotojai gali atsiriboti savaitgalį nuo neužbaigtų užduočių darbe ir lengvai vėl įsitraukti į jų atlikimą, kai grįžta į darbą. Tokie pateikti tyrimo rezultatai siejasi su darbo – namų balanso išlaikymu ir psichologine darbuotojo gerove. Kitame tyrime autoriai (Dumitrascu - Baldau & et al., 2017) susiduria su virtualių tarptautinių projektų vadybininkų kompetencijos poreikio patenkinimo svarba ir iš visų esminių psichologinių poreikių, kompetencijos poreikio patenkinimą išskiria kaip esminį, nes kaip teigia autoriai, virtualus darbas yra ateities darbo tendencija, o sėkmingai to veiklai būtinas darbuotojų kompetencijos poreikio patenkinimas. Iš aptartų tyrimų galime kelti prielaidą, kad kompetencijos poreikio patenkinimas yra svarbus veiksnys darbo kontekste.

1.2.3. Sąryšingumo poreikis

Sąryšingumo poreikis savideterminacijos teorijoje apibūdinamas kaip poreikis būti susietam su kitais (Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000), tikintis šiltų, rūpestingų ir palaikančių santykių (Williams et al., 2014). Sąryšingumo poreikis patenkinamas, kai žmonės patiria bendrumo jausmą ir plėtoja glaudžius ryšius su kitais (Deci & Ryan, 2000). Sąryšingumo poreikis apima mūsų socialinę dalį ir kai kalbame apie darbo vietą, tai joje praleidžiame daug laiko ir jam skiriame daug

pastangų, tad socialinė parama tampa svarbi. Todėl svarbus ir ryšys su mūsų vadovais, kolegomis bei pavaldiniais.

Analizuojant empirinius tyrimus randama, kad sąryšingumo poreikis teigiamai siejamas su keliais veiksniais darbo kontekste. Van Hoof ir Pater (2019) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad kai darbuotojai palaiko draugiškus ryšius su kolegomis, tai siejasi su jų psichologine gerove darbo vietoje. Kovjanic ir kitų (2012) atliktame tyrime teigiama, kad vienintelis sąryšingumo poreikis teigiamai siejasi su prisirišimu prie lyderio. Tad pastebime, jog darbe svarbūs santykiai ne tik su kolegomis, bet ir vadovu. Kai sukuriamas bendrumo jausmas darbe, Trépanier, Fernet, Austin (2013) nustatė, kad sąryšingumo poreikio patenkinimas siejamas su mažesne perdegimo galimybe darbe. Tačiau mokslinėje literatūroje nebuvo rasta tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas sąryšingumo poreikio patenkinimo ir darbo efektyvumo sąsajos ar įsitraukimo į darbą sąsajos. Nors šių veiksnių sąsajos yra randamos su autonomijos ir kompetencijos poreikių patenkinimu. Galima daryti prielaidą, kad sąryšingumo poreikio patenkinimas labiau susijęs su darbuotojo psichologine gerove darbe, tačiau ne su tam tikrais veiklos rezultatais. Tačiau tyrimų, kurie galėtų patikrinti prielaidą nerasta.

1.3. Įsitraukimas į darbą

Darbuotojų įsitraukimui į darbą organizacijoje įtakos turi vadovas, o darbuotojų įsitraukimas į darbą yra svarbus veiksnys organizacijos sėkmei ir konkurenciniam pranašumui (Ladyshewsky & Taplin, 2017), todėl šiame darbe aptarsime, kad įsitraukimas į darbą suprantamas kaip lyderystės pasekmė. Terminas įsitraukimas į darbą yra plačiai apibūdinimas ir mokslininkams kelia sunkumų jo apibrėžimas. Jam apibūdinti naudojami įvairūs terminai, įskaitant: įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai (Saks & Gruman, 2014; Simpson, 2009). Taip pat sunkumų kelia ir šių terminų vertimas į lietuvių kalbą, kuomet skirtingos sąvokos išverčiamos ir pavadinamos tuo pačiu terminu – įsitraukimas į darbą, nors turinio prasme skiriasi. Pasitaiko, kad jie ir sutapatinami bei laikomi sinonimais. Šiame darbe įsitraukimas suprantamas, pagal angliško termino „work engagement“ konceptualų turinį. Tad apžvelgsime jį ir, kuo jis išsiskiria iš kitų panašių sąvokų.

Remiantis, Meyer ir Allen (1991), įsipareigojimas darbui (angl. *organizational commitment*) yra apibūdinamas, kaip darbuotojo būsena, kuomet jis jaučiasi įsitraukęs į darbą ir norintis siekti organizacijos tikslų. Kitaip tariant, darbuotoją apima tapatumo jausmas su atliekamu darbu, įsitraukimas ir lojalumas darbui (Caught & Shadur, 2000). Autoriai (Meyer & Allen, 1991)

išskyrė tris įsipareigojimo darbui aspektus: 1) Emocinis įsipareigojimas; 2) Tęstinumo įsipareigojimas; 3) Norminis įsipareigojimas. Tad, šiuo atveju, įsipareigojimas suprantamas, kai darbuotojai tampa emociškai įsitraukę į organizacijos veiklą, kai gaunamos naudos atitinką jų lūkesčius ir dirbdami žino aiškius standartus ir, ko iš jų tikimasi.

Remiantis Kanungo (1981) įsitraukimo į darbą (angl. *job involvement)* apibrėžimu, įsitraukimas į darbą suprantamas kaip psichologinė identifikaciją su darbu. Chang (2015) šį apibrėžimą praplėtė ir darbuotojų įsitraukimą į darbą apibūdino kaip darbuotojų rodomą entuziazmą, iniciatyvumą ir atsakomybę bei norą imtis tolimesnių užduočių, dėl to, kad darbuotojas susitapatina su savo darbu. Kitaip tariant, kai naudojamas terminas įsitraukimas į darbą (angl. *job involvement*) kalbama apie asmens psichologinę identifikaciją su savo darbu bei kiek reikšmingas darbas pačiam darbuotojui (Akinbode & Fagbohungbe, 2011).

Kai įsitraukimas į darbą yra apibūdinamas, remiantis Shaufeli ir Baker (2001) požiūriu, įsitraukimo į darbą (angl. *work engagement*) konstruktas aiškinamas kaip sunkaus darbo ir džiaugsmo atliekamomis pareigomis persipynimas. Vėliau, autoriai (Schaufeli & Bakker, 2003) šį apibrėžimą papildė ir teigia, kad įsitraukimas į darbą yra teigiama, patenkinanti tobulėjimo poreikį, su darbu susijusi emocinė būsena, apimanti energingumo, atsidavimo darbui ir pasinėrimo į darbą aspektus. Dėl išsamaus įsitraukimo į darbą nagrinėjimo, šiame darbe pritariama Shaufeli ir Baker požiūriui ir įsitraukimas į darbą yra suprantamas, kaip su darbu susijusi gera savijauta, energijos turėjimas ir jos visiškas skyrimas atliekamam darbui.

Apibendrinant šias sąvokas, pastebime, kad įsipareigojimas darbui apima darbuotojo tapatumo jausmą su atliekamu darbu ir noru likti organizacijoje, o įsitraukimas į darbą yra teigiama, patenkinanti tobulėjimo poreikį būsena. Tad galime teigti, kad pagrindinis skirtumas tarp sąvokų yra tai, kad įsipareigojimas darbui atspindi asmens lojalumą organizacijai, o įsitraukimas į darbą atspindi susidomėjimą pačiu darbu. Šiame darbe vadovausimės Shaufel ir Baker (2001) apibrėžimu ir detaliau aptarsime įsitraukimo į darbą komponentus: energingumą, atsidavimą darbui ir pasinėrimą į darbą.

1.3.1. Energingumas

Rašydami apie įsitraukimo į darbą komponentus, Schaufeli ir Bakker (2004) energingumą (angl. *vigor)* išskirią kaip vieną svarbiausių komponentų įsitraukimui. Autoriai energingumą apibūdina kaip aukštos energijos ir psichologinio atsparumo lygį dirbant. Jis pasireiškia tuo, kad darbuotojas jaučiasi pilnas energijos ir turintis vidinį stimulą veikti, jaučia norą

eiti į darbą ir gali tą patį darbą atlikti pakankamai ilgą laiką. Taip pat energingumas nusako ir atkaklumo lygį, susidūrus su sunkumais (Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2001).

Ieškant sąsajų tarp energingumo komponento ir įvairių aspektų darbo kontekste, randama empirinių tyrimų, leidžiančių apžvelgti energingumo svarbą. Pavyzdžiui, Li ir kt. (2019), atliktame tyrime teigiama, kad tie darbuotojai, kurių yra išreikštas aukštas energingumas, gali teigiamai prisidėti prie organizacijos sėkmės, o Kartal (2018) savo atlikto empirinio tyrimo rezultatais papildo šią mintį ir teigia, kad tų darbuotojų, kurių energingumas yra aukštas, prisidės prie organizacijos sėkmės per efektyvesnį darbų atlikimą. Kitas tyrimas (Munir, Houdont, Clemes, Wilson, Kerr, & Addley, 2015), kuriame buvo lyginami įsitraukusių darbuotojų ketinimas dirbti ilgesnes darbo valandas, atskleidė, kad moterys, kurios yra įsitraukusios į darbą per energingumo komponentą yra mažiau linkusios persidirbti, o tai gerina darbo – asmeninio gyvenimo balansą. Tačiau reikšmingų skirtumų nepastebėta vyrų imtyje. Galima manyti, kad įsitraukimui į darbą turi įtakos tiriamojo lytis. Tokias išvadas galima rasti ir Patrick ir Mukherjee (2018) tyrime, kuriame buvo tirtas ligoninės personalo įsitraukimas į darbą ir teigiama, kad vyrai gydytojai ir slaugytojai demonstruoja stipresnį įsitraukimą į darbą per energingumo komponentą, kuris pasireiškia psichologiniu atsparumu, entuziazmu bei džiaugsmu tuo, ką daro, negu gydytojos ir slaugytojos moterys (Patrick & Mukherjee, 2018). Taip pat šis tyrimas atskleidė, kad užimamos pareigos irgi turi įtakos įsitraukimui į darbą, kadangi daktarai jautėsi labiau įsitraukę į darbą nei slaugytojai. Tuo tarpu Innstran, Langballe ir Falkun (2012) per du metus trukusį tyrimą su Norvegijos darbuotojais įvertino, kad energingumas susijęs ne tik su didesniu pasitenkinimu darbu, bet ir su retesniu depresijos susirgimu ir nerimo simptomais. Tenka pastebėti, kad šie tyrimai daugiausia yra atlikti sveikatos priežiūros srityje, tačiau atskleidžia energingumo svarbą darbo kontekste.

1.3.2. Atsidavimas darbui

Atsidavimas darbui (angl. *dedication*) yra įsitraukimo į darbą komponentas, kuriam, kaip teigia autoriai (Schaufeli ir Bakker, 2004), būdingas svarbumo jausmas, entuziazmas, įkvėpimas, pasididžiavimas ir iššūkiai. Kai darbuotojai tai patiria darbe, galima teigti, kad jie yra atsidavę ir tuo pačiu įsitraukę į darbą.

Kad pasiekti atsidavimą darbui, darbuotojams svarbu sukurti aplinką, kurioje galėtų tai pasireikšti. Prie to gana reikšmingai prisideda lyderis, kaip teigia Sheikari (2015). Atlikus darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimą, sveikatos apsaugos įmonėje, rezultatai rodo, kad atsidavimo darbui komponentas mažiausiai išreikštas ir teigiama, kad dėl netinkamo lyderystės stiliaus. Iš to

galime kelti prielaidą, kad darbuotojams svarbu pajausti, jog organizacija domisi ir rūpinasi jais, o lyderystės stilius tampa svarbiu veiksniu. Analizuojant tyrimus, kurie atsidavimo darbui komponentą sieja su kitais organizacijų kontekste nagrinėjamais konstruktais, buvo pastebėta, kad atsidavimas darbui kaip ir energingumas reikšmingais siejamas su kai kuriais iš jų. Atsidavimo darbui komponentas yra teigiamai susijęs su entuziazmu ir didžiavimusi savo darbu (Gonsalez, Laurencao, Teixeira, Rotta, Gazetta, Beretta, & Pinto, 2017), pasitenkinimu darbu (Shaufeli & Bakkeri, 2004), nuolatiniu domėjimusi savo darbo sritimi (Bakker et al., 2011). Šiuo atveju, atsidavimas darbui gali pasirodyti panašus į darboholizmą, tačiau kaip teigia Schufeli ir Bakkeri (2004), tai yra skirtingi kintamieji. Nors abu darbuotojų tipai dirba sunkiai, yra įsitraukę į savo darbą, tačiau jei tai yra darboholikas, jis tai pasiekia savo psichologinės sveikatos ir socialinių ryšių už darbo ribų, sąskaita, ko pasekoje gali atsirasti perdegimas. Tuo tarpu, jei tai yra atsidavęs darbui darbuotojas, jis jaučiasi pakankamai gerai tiek psichologiškai, tiek socialiai. Tai patvirtina ir kiti tyrimai, kuriuose teigiama, kad atsidavimas darbui yra neigiamai susijęs su cinizmu (Shaufeli & Bakkeri, 2004) bei išsekimu (Schaufeli & Taris, 2005), kurie yra perdegimo komponentai.

Įdomu tai, kad atliktuose moksliniuose tyrimuose pastebimas ryšys tarp atsidavimo darbui ir sociodemografinių rodiklių. Pavyzdžiui, Simonazzi (2009) atlikęs tyrimą su vyresnio amžiaus priežiūros sektoriaus darbuotojais teigia, kad išsilavinimas turi įtakos darbuotojų atsidavimui darbui, ir kuo išsilavinimas žemesnis, tuo darbuotojai bus mažiau atsidavę darbui. Kong (2009) atliktame tyrime teigiama, kad moterys yra labiau atsidavusios darbui nei vyrai. Gonsalez ir kolegos (2017) teigia, kad atsidavimo darbui komponentas turėtų būti svarbus organizacijų personalo skyriuose dėl darbuotojų demografinių duomenų ir, siekiant peržiūrėti darbuotojų atlygio politiką. Taip pat teigia, atsidavimas darbui yra įsitraukimo į darbo komponentas, kurį geriausiai paaiškino visi atlygio kintamieji: nauda, darbo stabilumas ir darbo vertinimas. Atsidavimo darbui svarba parodoma atliktuose tyrimuose, o Schaufeli ir Bakker (2014) atliktoje meta analizėje pateikia daugiau atsidavimo darbui ir organizacijų kontekste vyraujančius ryšius. Tai rodo atsidavimo darbui reikšmę darbo kontekste.

1.3.3. Pasinėrimas į darbą

Tie darbuotojai, kurie yra pasinėrę į darbą (angl. *absorption*), pasižymi visišku susikoncentravimu ties vienu darbu, atsiranda pojūtis, kad laikas tiesiog pralėkė ir tampa sunku atsitraukti nuo atliekamo darbo (Shaufel, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002). Kaip teigia

autoriai (Bakker et al., 2008), atsitraukti nuo darbo tampa sunku, ne tik dėl prarastos laiko nuovokos, bet ir todėl, kad dirbdami, jie jaučiasi laimingi.

Apžvelgus mokslinę literatūrą, pastebėta, kad pasinėrimo į darbą komponentas yra daugiausia tyrinėtas sveikatos priežiūros srityse ir kiek mažiau rasta tyrimų organizacijose bei verslo srityse. Tai būtų galima sieti su tuo, kad sveikatos priežiūros srityje dirbantys darbuotojai susiduria su situacijomis, kuriose tenka gelbėti gyvybes, prižiūrėti sergančius ir dėl to būtinas visiškas atsidavimo darbui jausmas ir pasinėrimas į darbą. Pavyzdžiui, Sinval ir kolegų (2018) atliktame tyrime, nustatyta, kad policininkų ir gaisrininkų profesijos atstovai jaučiasi labiausiai pasinėrę į darbą, kuomet vykdomos gelbėjimo operacijos, o Loerbroks bei kolegos (2017) teigia, kad gydytojai ir slaugytojai labiausiai pasinėrę į darbą, kuomet atliekamos operacijos. Nepriklausomai nuo to, ar darbuotojai dirba sveikatos priežiūros, ar verslo srityse, atliktas tyrimas (Quesada, Gonzalez, & Kent, 2008), atskleidė, kad panirimas į darbą yra prognozuojamas pagal: autoritetą, kompetenciją ir juntamą prasmę darbe. Pastebima, kad kaip ir atsidavimui darbui, taip ir panirimui į darbą turi įtakos vadovas, nes darbuotojams, kurie yra visiškai pasinėrę į darbą, vadovauja lyderiai, kurie dalinasi savo įžvalgomis ir nuolatinį tobulėjimą laiko prioritetu darbe.

Analizuojant, kitus tyrimus, kurie pasinėrimo į darbą komponentą sieja su kitais organizacijų bei verslo kontekste nagrinėjamais konstruktais, buvo pastebėta, kad jis reikšmingai siejasi su keletu iš jų. Pavyzdžiui, Eldor ir Vigoda – Gadot (2016) remdamiesi savo atliktu tyrimu teigia, kad pasinėrimas į darbą yra teigiamai susijęs su psichologiniu įgalinimu ir psichologiniu kontraktu (aut. past. *nerašytinis darbo santykių lūkesčių rinkinys*). Kitame tyrime (Gonsalez et al., 2017), kuriame buvo tiriama vyresnio amžiaus priežiūros sektoriaus darbuotojai teigiama, kad pasinėrimas į darbą susijęs su darbo vertinimu (angl. *appreciated*). Tuo tarpu, atliktame tyrime (Listau, Christensen, Insstrand, 2017) su Norvegijos universiteto darbuotojais, teigiama, kad pasinėrimas į darbą yra teigiamai susijęs ir su darbo – namų konfliktu. Tačiau kiti tyrimai (Demerouti & Geurts, 2004) teigia, kad ne tik darbas turi įtakos darbo – namų konfliktui, bet namai lygiai tiek pat turi įtakos šiam konfliktui, tad šis ryšys yra abipusis ir ne vien priklausantis nuo darbo konteksto. Tad apibendrinat aptartus empirinius tyrimus pastebime, kad atsidavimas darbui yra būdingas tiek sveikatos priežiūros srityse, tiek organizacijų kontekste. Tačiau pastebime ir tai, kad darbuotojams svarbu išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio laiko ir jei taip nutinka organizacijoje pastebima teigiamų išdavų: darbuotojai vertina savo darbą, jie jaučia psichologinį įgalinimą bei prasmę jame.

1.4. Suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės stiliaus, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajos

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, nepavyko rasti empirinių tyrimų, kuriuose būtų tarpusavyje nagrinėjama suvokiama vadovo transformacinė lyderystė, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajos. Kadangi nėra tyrimų, kurie nagrinėtų šiuos konstruktus kartu, o siekiant paaiškinti ryšius tarp jų, toliau šiame skyriuje bus aprašomos atskiros sąsajos.

Suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos. Rastuose empiriuose tyrimuose daugiausia konstatuojama, kad transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. Pavyzdžiui, Tims, Bakker ir Xanthopoulou (2011) atlikto tyrimo rezultatai patvirtino stiprų teigiamą ryšį tarp vadovo transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, dienos lygiu. Breevaart ir kt. (2014) nustatė, kad vadovai, kurie vadovauja transformacinės lyderystės stiliumi, turi įtakos darbuotojų asmeninių ir su darbu susijusių išteklių augimui, o šie aspektai skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą. Taip pat, sąsajos nustatytos ir Hayati, Charkhabi ir Naami (2014) atliktame tyrime su valstybinių ligoninių slaugytojomis, kuriame teigiama, kad transformacinė lyderystė teigiamai siejasi su įsitraukimu į darbą ir siekiant sėkmės darbe, darbuotojams galima sukurti viziją, kurioje būtų iškelti aukšti standartai, iššūkiai ir jiems įkvėpta optimizmo. Caniëls, Semeijn ir Renders (2018 m.) atliktas tyrimas paantrina pastarojo tyrimo rezultatams ir teigia, kai vadovai vadovauja transformacinės lyderystės stiliumi, darbuotojai jaučiasi įkvėpti ir yra labiau įsitraukę į darbą. Manoma, kad taip yra todėl, nes toks vadovavimo stilius atitinka darbuotojų augimo mąstyseną ir dėl to, jie jaučiasi labiau įsitraukę į darbą. Tačiau nepavyko rasti empirinių tyrimų, kurie patvirtintų šią prielaidą. Nors dauguma šių tyrimų konstatuojamas faktas, kad transformacinė lyderystė teigiamai susijusi su darbuotojų įsitraukimu į darbą, kai kuriuose iš jų pastebime, kad transformacinis lyderis gali patenkinti nebūtinai visus esminius psichologinius poreikius, tačiau ar tai susiję su mažai išvystyta vadovo transformacinės lyderystės stiliumi, ar kitais veiksniais, mokslinėje literatūroje atsakymo nerandama.

Suvokiamos vadovų transformacinės lyderystės stiliaus ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajos. Bass (1985) iškėlė prielaidą, kad transformacinė lyderystė yra susijusi su esminių psichologinių poreikių patenkinimu. Hetland, Andreassen, Pallesen, & Notelaers (2011) atlikto tyrimą Norvegijoje su skirtingų specialybių darbuotojais, kurių tyrime iš viso dalyvavo 661 ir nustatė, kad transformacinis lyderis patenkina visus tris darbuotojų esminius psichologinius poreikius. Tai galima paaiškinti tuo, kad transformaciniai lyderiai turi įtakos tam,

kaip jų pavaldiniai suvoks tikslus, užduotis ir apdovanojimus, o tai daugiau ar mažiau susiję su esminių psichologinių poreikių patenkinimu (Gagne & Deci, 2005). Kovjanic ir kt. (2013) atliko tyrimą, kuriame tikrino ryšius tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų darbo rezultatų (pasitenkinimas darbu, saviveiksmingumas ir įsipareigojimas lyderiui), kai mediatorius esminiai psichologiniai poreikiai, dviem etapais. Pirmuoju etapu tyrimą atliko su 410 darbuotojais Vokietijoje ir atrado reikšmingus ryšius tarp transformacinio vadovavimo ir autonomijos bei sąryšingumo poreikio patenkinimo, o įdomu tai, kad antruoju etapu atliktas tyrimas su 442 darbuotojais Šveicarijoje atskleidė, kad transformacinis lyderis patenkina visus tris darbuotojų esminius psichologinius poreikius: autonomiją, kompetenciją ir sąryšingumą, kurie medijuoja tarp transformacinės lyderystės ir skirtingų darbuotojų rezultatų. Galime kelti prielaidą, kad nuo transformacinio lyderio priklauso darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimas, tačiau aptartoje mokslinėje literatūroje nebuvo rasta patvirtinimų, kad kažkurio esminio psichologinio poreikio patenkinimas yra svarbesnis, lyginant su kitais.

*Darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos***.** Further, Bethencourt (2012) savo tyrime nustatė, kad visi esminiai psichologiniai poreikiai (autonomijos, kompetencijos, sąryšingumo) teigiamai siejasi su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Sillman (2014), ištyrė 2003 universiteto darbuotojus Turkijoje ir nustatė, kad esminių psichologinių poreikių patenkinimas darbe teigiamai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą. Autoriai daro prielaidą, kad kai patenkinti esminiai psichologiniai darbuotojų poreikiai ir jie jaučiasi įsitraukę į darbą, tuomet gerėja jų darbo rezultatai ir pasitenkinimas darbui. Šiam tyrimui antrina Wang ir kolegų (2018) atliktas tyrimas su tik ką pradėjusiais dirbti darbuotojais ir teigia, kad esminių psichologinių poreikių patenkinimas teigiamai siejasi su įsitraukimu į darbą. Tuo tarpu, kitame tyrime (Heyns & Rothmann, 2018) teigiama, kad tik autonomijos poreikio patenkinimas reikšmingai siejasi su įsitraukimu į darbą. Tam prieštarauja Kovjanic ir kolegos (2013) kadangi jų atliktame tyrime rado, kad ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į darbą medijuoja sąryšingumo ir kompetencijos poreikiai, o autonomijos poreikis nebuvo reikšmingas mediatorius. Tad matyti, kad vienuose tyrimuose visi trys esminiai psichologiniai poreikiai yra susiję su įsitraukimu į darbą, kituose, kad tik autonomijos poreikis, o trečiuose priešingai – sąryšingumo ir kompetencijos, bet ne autonomijos poreikis.

1.5. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai bei hipotezės

Tyrimo problema. Darbo vietoje vadovas tampa vienu iš pagrindinių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimui (Gagne & Deci, 2005). Tačiau stokojama empirinių tyrimų, kurie leistų įvertinti, kaip suvokiama vadovo transformacinė lyderystė siejasi su darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimu, o šie su įsitraukimu į darbą (Ladyshewsky & Taplin, 2017). Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad tarp transformacinės lyderystės ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo yra randamas teigiamas ryšys (Kovjanic et al., 2012; Jansen & Bro, 2018). Tačiau pastebima diskusija dėl poreikių patenkinimo svarbos: vienuose tyrimuose (pvz., Dumitrascu – Baldau & Dumitrascu Dumitru, 2017; Weigelt et al., 2018) teigiama, kad kompetencijos poreikis yra esminis, o jo patenkinimas teigiamai prisidės prie darbuotojų ir organizacijos gerovės. O kituose tyrimuose (pvz., Hetland et al., 2011; Kovjanic et al., 2012; Tre´paniera, Fernet, Austin, 2013) teigiama, kad autonomijos poreikio patenkinimas yra esminis ir turi teigiamų sąsajų su įvairiais pozityviais aspektais darbo kontekste. Van Hoof ir Pater (2019) iškelia sąryšingumo poreikio patenkinimą, kadangi kai darbuotojai palaiko draugiškus ryšius su kolegomis, tai didina jų psichologinę gerovę darbo vietoje. Taigi, nėra aišku, kurios esminių psichologinių poreikių dimensijos yra svarbesnės ir kurių patenkinimą vadovas turėtų skatinti. Taip pat nėra iki galo aišku, kaip transformacinis lyderis prisideda prie šių poreikių patenkinimo.

Darbovietėje vadovas taip pat yra svarbus veiksnys, kuris turi įtakos savo darbuotojų įsitraukimui į darbą. Analizuojamuose moksliniuose tyrimuose konstatuojamas faktas, kad transformacinė lyderystė teigiamai siejasi su darbuotojų įsitraukimu į darbą (Tims et al., 2011; Breevaart et al., 2014). Vis dėl to, pasigendame įrodymais grįsto atsakymo, kiek darbuotojų įsitraukimas yra susijęs su transformacinės lyderystės išreikštumu. Taip pat mokslinėje literatūroje beveik nėra tiriama, ar transformacinė lyderystė veikia įsitraukimą į darbą per esminius psichologinius poreikius. Turėdami empiriniais duomenimis grįstą informaciją apie tai, kad esminių psichologinių poreikių patenkinimas svarbus darbuotojų įsitraukimui į darbą, įmonių vadovai galėtų lengviau savo darbuotojus įtraukti į užduočių atlikimą.

Tikslas – nustatyti suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės, darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas.

Uždaviniai:

1. Nustatyti suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajas.
2. Nustatyti, kaip darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimas prognozuoja įsitraukimą į darbą.
3. Įvertinti suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės netiesioginį ryšį su įsitraukimu į darbą atsižvelgiant į darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimą.
4. Įvertinti sociodemografinių duomenų ir transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas.

Hipotezės:

1. Suvokiama vadovo transformacinė lyderystė teigiamai susijusi su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir su esminių psichologinių poreikių patenkinimu, o esminių psichologinių poreikių patenkinimas teigiamai susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą.
2. Esminių psichologinių poreikių patenkinimas teigiamai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą:

2.1. autonomijos poreikio patenkinimas teigiamai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą;

2.2. kompetencijos poreikio patenkinimas teigiamai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą;

2.3. sąryšingumo poreikio patenkinimas teigiamai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą.

3. Ryšį tarp suvokiamos vadovų transformacinės lyderystės ir įsitraukimo į darbą medijuoja darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimas.
4. Sociodemografiniai tiriamųjų duomenys (pareigos, vadovo lytis) yra reikšmingai susiję su suvokiama vadovo transformacine lyderyste ir darbuotojų įsitraukimu į darbą:

4.1. Vadovių moterų transformacinės lyderystės stiliaus vertinimai yra aukštesni nei vadovų vyrų.

4.2. Darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas, yra labiau įsitraukę į darbą nei tokių pareigų neužimantieji.

2. TYRIMO METODAI

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyviai buvo atrinkti netikimybinės atrankos būdu ir taikytas patogiosios imties metodas. Didžioji dalis tiriamųjų buvo moterys (109 moterys, 77,8 proc., 31 vyras, 22,1 proc.). Tiriamieji pagal amžių pasiskirstė taip: 18 – 25 metų buvo 20 asmenų (14,3 proc.), 26 – 30 metų buvo 49 asmenys (35,0 proc.), 31 – 35 metų 40 asmenų (28,6 proc.), 36-40 metų buvo 17 asmenų (12,1 proc.), 41-45 metų buvo 8 asmenys (5,7 proc.), 46-50 metų amžiaus 4 asmenys (2,9 proc.), ir po 1 asmenį (0,71 proc.) 56-60 ir 61-65 metų amžiaus grupėje (tyrime nedalyvavo nė vienas vyresnis nei 65 metų amžiaus asmuo).

Didžioji dalis tyrimo dalyvių buvo dirbantys 1 – 5 metus, tokių buvo 78 asmenys (55,7 proc.), mažiau nei 1 metus išdirbę buvo 31 tiriamasis (22,1 proc.), 6-10 metų buvo 20 tiriamųjų (14,3 proc.), o mažiausiai dirbančių 11 ir daugiau metų dabartinėje darbovietėje buvo 6 asmenys (4,3 proc.) ir daugiau nei 15 metų buvo 5 asmenys (3,6 proc.). Tiriamųjų taip pat buvo klausiama, ar jie užima vadovaujančias pareigas ir didžioji dalis atsakė, kad ne (90 tiriamųjų, 64,3 proc., 50 asmenų užima vadovaujančias pareigas, 35,7 proc.). Tyrimo dalyvių vadovų didžioji dalis buvo vyrai (82 tyrimo dalyviai, 58,6 proc., moterų vadovių 58 tyrimo dalyviai, 41,4 proc.).

2.2. Tyrimo metodikos

Šiame tyrime, siekiant nustatyti sąsajas tarp suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės, darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir įsitraukimo į darbą, buvo sudaryta tyrimo anketa iš kelių pagrindinių dalių:

1. Sociodemografinių klausimų;
2. Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės (angl. *GTL - Global Transformational Leadership scale);*
3. Esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe klausimyno - BNSSW (angl. *Basic Need Satisfaction Scale at Work*);
4. Utrechto įsitraukimo į darbą klausimyno – UWES (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*).

2.2.1. Sociodemografiniai klausimai

Tyrimo dalyvių anketoje buvo prašoma nurodyti keletą sociodemografinių duomenų (žr. priedas nr. 1). Pirmiausia, tiriamųjų buvo prašoma nurodyti savo lytį (galimi du pasirinkimo variantai: vyras arba moteris) bei amžių. Dėl patogumo analizuoti duomenis, anketoje amžiaus pasirinkimas buvo suskirstytas intervalais, kurių iš viso buvo 10. Intervaluose amžiaus pasirinkimas išdėliotas, kas penkis metus imtinai (pvz.: 26 – 30 m.; 31 – 35 m. ir t.t.). Tačiau pirmasis amžiaus intervalas yra kiek ilgesnis, t.y. nuo 18 iki 25 m., kadangi jis apima studijuojančių ir mažiau į darbo rinką įsiliejusių asmenų tarpsnį. Paskutinis intervalas apima taip pat ilgesnį amžiaus tarpsnį, tai yra 66 ir daugiau metų, turinčius asmenis. Šiame tyrime toks paskutinis intervalas pasirinktas, dėl to, kad pagal Lietuvos Respublikos pensijų įstatymą, nuo 65 metų asmenys laikomi nebedarbingo amžiaus ir galintys išeiti į pensiją. Tad mamona, kad šioje amžiaus grupėje turėtų būti mažiau dirbančių tiriamųjų, todėl į smulkesnius amžiaus tarpsnius nebeskaidyta.

Norint sužinoti, kiek ilgai tiriamieji dirba dabartinėje darbovietėje, tiriamiesiems reikėjo pasirinkti vieną iš penkių galimų atsakymų ir nurodyti laiką metais (pvz.: iki 1 metų; 1 – 5 m. ir t.t.). Taip pat mokslinėje literatūroje randama, kad vadovo lytis turi įtakos suvokiamai vadovo transformacinei lyderystei, todėl tiriamųjų prašoma nurodyti, kokios lyties jų vadovas bei ar pats tiriamasis užima vadovaujančias pareigas.

2.2.2. Transformacinės lyderystės stilius

Transformacinės lyderystės vadovavimo stiliui vertinti naudojama Bendroji transformacinio vadovavimo skalė (angl. *GTL - Global Transformational Leadership scale)* (Carless et al., 2000). Klausimyne tiriamųjų klausiama apie suvokiamą savo vadovo transformacinę lyderystę, kuris skalėje išskiriama, kaip: vizijos perteikimas, personalo tobulinimas, paramos suteikimas, sąlygų personalui veikti sudarymas, naujoviškumas, vadovavimas pavyzdžiu ir charizmatiškumas.

Leidimas naudoti šią metodiką buvo gautas iš klausimyno autorių, o tyrime naudotas klausimyno vertimas buvo paimtas iš Aurelijos Stelmokienės ir Auksės Endriulaitienės (2012) straipsnio "Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai", gavus straipsnio autorių sutikimą (Priedas nr. 2).

Bendrąją transformacinio vadovavimo skalę sudaro septyni teiginiai, kurie vertinami Likert tipo skalėje nuo 1 (niekada) iki 5 (visada). Šios skalės įverčiai gaunami skaičiuojant visų

teiginių sumą ir vertinamas suvokiamas vadovo transformacinio elgesio išreikštumas, kuris gali svyruoti nuo 7 iki 49 balų. Kuo didesnis surinktų balų skaičius, tuo stipriau vadovo transformacinės lyderystės stiliaus išreikštumą suvokia darbuotojai. Teiginių pavyzdžiai: *„Vadovas perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją“*, *„Vadovas turi tvirtas vertybines nuostatas, kurias išsako ir elgiasi vadovaudamasis jomis“*.

Metodikos validumas ir patikimumas. Nors išskiriami septyni transformacinio vadovo poelgiai, šie poelgiai sudaro vienadimensį transformacinio vadovavimo konstruktą (Carless et al., 2000). Transformacinės lyderystės vadovavimo skalės validumas patvirtintas atlikus patvirtinančią faktorinę analizę ir nustačius stiprius koreliacinius ryšius su alternatyviais transformacinės lyderystės stiliaus klausimynais (daugiafaktoriniu lyderystės klausimynu (Multifactor Leadership Questionnaire) ir Lyderystės inventoriumi (Leadership Practices Inventory)) (Carless et al., 2000). Skalės sudarytojų (Carless et al., 2000), atliktoje analizėje pateikiamas patikimumo rodiklis Cronbacho α lygus 0,93. Lietuvoje Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometrinius rodiklius (patikimumą bei validumą) įvertino Stelmokienė ir Andriulaitienė (2009). Jų atliko tyrimo rezultatai rodo, kad į lietuvių kalbą išversta skalė pasižymi labai dideliu vidiniu patikimumu (Cronbacho α = 0,925), o validumas buvo patikrintas atliekant koreliacijas su kitais klausimynais (Transformacinio vadovavimo elgesio inventoriumi), matuojančiais tą patį reiškinį. Tad vidinis skalės patikimumas buvo patvirtintas: klausimynas vientisas, teiginiai matuoja vieną reiškinį ir yra tarpusavyje susiję. Taip pat skalė pasižymi ir išoriniu patikimumu, t.y. pakartotinių rezultatų stabilumu (Stelmokienė ir Andriulaitienė, 2009). Šiame tyrime naudoto transformacinio vadovavimo klausimyno Cronbacho α lygus 0,94.

2.2.3. Esminiai psichologiniai poreikiai

Įvertinti esminių psichologinių poreikių patenkinimą šiame tyrime naudotas „Esminių poreikių patenkinimo darbe“ klausimynas – BNSSW (angl. *Basic Need Satisfaction Scale at Work*) (Deci & Ryan, 2001). Ši metodika buvo pasirinkta dėl to, kad ji yra pritaikyta naudoti būtent darbiniame kontekste.

Esminių psichologinių poreikių metodika yra atvira naudotis akademiniais (ne komerciniais) tikslais, tačiau vis tiek autorių leidimo buvo paprašyta. Kadangi instrumento vertimas traktuojamas kaip jo modifikacija, tad buvo prašyta leidimo versti ir autoriai jį suteikė (žr. Priedas nr. 2). Klausimyno vertimas iš anglų kalbos į lietuvių kalbą atliktas komandinio vertimo (angl. *team aproach*) būdu, kai du vienas nuo kito nepriklausomi asmenys išverčia klausimyną, po to jie yra

sulyginami ir išrenkami tie teiginių vertinimo variantai, kurie labiausiai atitinka originalaus teiginio esmę.

Klausimyną sudaro 3 subskalės ir iš viso yra 21 teiginys. Tiriamųjų prašoma teiginius įvertinti Likert tipo skalėje, kai 1 – visiškai nesutinku, o 7 – visiškai sutinku. Dalis šio klausimyno teiginių buvo atvirkštiniai, todėl prieš atliekant statistinius skaičiavus jų reikšmės buvo pakeistos atvirkščiomis (7 į 1; 6 į 2; 5 į 3, 4 išlieka 4). Siekiant apskaičiuoti subskalių įverčius buvo skaičiuojamas visų subskalei priklausančių teiginių aritmetinis vidurkis. Kuo didesnis įvertis, tuo labiau esminiai psichologiniai poreikiai yra patenkinti. Esminių psichologinių poreikių patenkinimo subskalės:

1. Autonomijos poreikio patenkinimas (angl. *autonomy need satisfaction*) – subskalė, kuri matuoja, kiek darbuotojas patenkina savo autonomijos poreikį darbe ir ją sudaro septyni teiginiai. Teiginių pavyzdžiai, kurie matuoja autonomijos poreikio patenkinimą darbe: *„Darbe galiu laisvai reikšti savo mintis ir idėjas”* arba *„Jaučiu, kad darbe galiu būti savimi”* ir kt.
2. Kompetencijos poreikio patenkinimas (angl. *competence need satisfaction*) – subskalė, kuri matuoja ar darbuotojas, atlikdamas savo darbą jaučiasi kompetentingas. Ši subskalė sudaryta iš šešių teiginių ir Kompetencijos darbe pavyzdžiai: *„Darbe galiu mokytis naujų įgūdžių”* ir *„Bendradarbiai gerai vertina mano darbą”* ir kt.
3. Sąryšingumo poreikio patenkinimas (angl. *relatedness need satisfaction*) – subskalė, kuri matuoja, kiek darbuotojai jaučiasi, turintys ryšį su kitais asmenimis darbe. Ši subskalė sudaryta iš aštuonių teiginių, kurių pavyzdžiai: *„Man labai patinka mano bendradarbiai”* arba *„Bendradarbiai su manimi elgiasi draugiškai“.*

Metodikos validumas ir patikimumas. Esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe metodikos validumas yra patvirtintas atlikus patvirtinančią faktorinę analizę. Faktorinės analizės rezultatai patvirtina trijų faktorių esminių psichologinių poreikių klausimyno struktūrą (Brien, Forest, Mageau, Boudrias, Descrumaux, Brunet, & Morin 2012; Van de Broeck et al., 2010). Taip pat Van de Broeck ir kt. (2010) nustatė esminių psichologinių poreikių ryšius su išoriniais konstruktais (pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai ir psichologine gerove darbe). Kalbant apie klausimyno patikimumą, Deci ir Ryan (2001) nurodo, kad klausimynas yra patikimas. Kompetencijos subskalės patikimumo rodiklis Cronbach a = 0,73, sąryšingumo, Cronbach a = 0,84 ir autonomijos, Cronbach a = 0,79 (Deci & Ryan, 2001). Šio tyrimo įsitraukimo į darbą klausimyno bendras ir subskalių patikimumo rodikliai pateikiami 1 – oje lentelėje.

1 lentelė. ***Esminių psichologinių poreikių skalių vidinio suderinamumo koeficientai***

Skalė (teiginių skaičius)	**α**
Autonomijos poreikio patenkinimo skalė (7)	0,77
Kompetencijos poreikio patenkinimo skalė (6)	0,66
Sąryšingumo poreikio patenkinimo skalė (8)	0,80

Pastabos. α – vidinio suderintumo koeficientas Cronbacho alfa

Matyti, kad kompetencijos poreikio patenkinimo skalės Cronbacho alfa koeficientas yra mažiausias, tačiau yra tinkamas moksliniams tyrimams (Pakalniškienė, 2012).

2.2.4. Įsitraukimas į darbą

Įvertinti įsitraukimą į darbą buvo naudojama pasaulyje paplitusi įsitraukimo matavimo metodika – Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas – UWES (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*), kurio autoriai yra Schaufeli ir Bakker (2004).

Šią metodiką galima laisvai naudotis mokymosi tikslais, su sąlyga, jog gautais rezultatais bus pasidalinta su autoriu (žr. Priedas nr. 2). Tyrimo skalės vertimas į lietuvių kalbą paimtas iš autoriaus puslapio (https://www.wilmarschaufeli.nl/tests/).

Yra trys šios skalės versijos: 17 teiginių, 15 teiginių ir trumpoji, kurią sudaro 9 teiginiai (Schaufeli & Bakker, 2004). Šiame tyrime naudojama originalioji skalė, kurią sudaro 17 teiginių. 17 teiginių skalėje esantys teiginiai yra apie tai, kaip darbuotojai jaučiasi ir ką patiria darbe (pvz., ar yra energingi, jaučiasi atsidavę darbui, į jį įsitraukę). Tiriamųjų prašoma teiginius įvertinti Likert tipo skalėje nuo 1 iki 7, kai 1 – niekada, o 7 – visada. Įsitraukimo į darbą skalę sudaro 3 subskalės:

1. Energingumo (angl. *vigor*) – subskalė, kuri matuoja ar darbuotojui būdingas didelis energijos išreikštumas ir psichologinis atsparumas dirbant. Energingumą matuoja šeši teiginiai, pavyzdžiui: *„Savo darbe trykštanti energija”* arba *„Darbe esu labai atsparus psichologiškai”*.
2. Atsidavimo darbui (angl. *dedication*) – subskalė, kuri matuoja ar darbuotojai darbe jaučia įkvėpimą, pasididžiavimą bei svarbumo jausmą. Atsidavimui darbe įvertinti skiriami penki teiginiai, pavyzdžiui: *„Manau, kad mano darbas yra labai prasmingas ir tikslingas”*, „*Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu*”.

3. Panėrimo į darbą (angl. *absorption*) – subskalė, kuri matuoja ar darbuotojai yra susitelkę ir įsitraukę. Pasinėrimą matuoja šeši teiginiai, pavyzdžiui: *„Kai dirbu, laikas bėga nepastebimai”* arba *„Dirbdamas užmirštu visa kita”.*

Subskalių įverčiai gaunami apskaičiuojant visų subskalei priklausančių teiginių aritmetinį vidurkį. Kuo aukštesni gauti įverčiai, tuo labiau asmuo jaučiasi įsitraukęs į darbą.

Metodikos validumas ir patikimumas. Šiame tyrime naudotas įsitraukimo į darbą klausimyno bendras įvertis, kadangi klausimyno autoriai nurodo, kad galima tiek vieno, tiek trijų faktorių klausimyno struktūra (Schaufeli & Bakker, 2004). Metodikos patikimumas yra patvirtintas autorių, jų pateikiamas Cronbach alpha bendrai įsitraukimo į darbą skalei yra lygus 0,93 ir ji yra validi tirti įsitraukimą į darbą (Schaufeli & Bakker, 2004). Šios metodikos psichometrinės charakteristikos yra patikrintos lietuviškoje imtyje, klausimynas yra patikimas ir validus (Balsienė ir kt., 2016). Šiame darbe nustatyta įsitraukimo į darbą skalės Cronbacho α lygi 0,94.

2.3. Tyrimo eiga

Tyrimui atlikti paruošti klausimynai, skirti nustatyti suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės, darbuotojų esminių psichologinių poreikių sąsajas su įsitraukimu į darbą. Sudarius tyrimo anketą, ji buvo patalpinta www.apklausa.lt puslapyje. Tyrimo anketa yra viešai prieinama ir tyrėjas ja dalinosi su asmeniniais kontaktais, taip pat Facebook socialiniame tinkle esančiose grupėse (pvz., marketingas, personalo vadovų ir specialistų grupė ir kt.), taip pat kreipėsi į kelių įmonių personalo skyrius, kad ją užpildytų. Iš viso buvo užpildytos 163 anketos, tyrimo duomenų analizei naudotis tik pilnai užpildytos 140 anketų.

Tyrimo dalyviai buvo supažindinami, kad tyrimas atliekamas magistro baigiamajam darbui, kad pateikta anketa yra anoniminė, o surinkti duomenys bus panaudoti tik mokslinio tyrimo tikslams, laikantis konfidencialumo reikalavimų. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, jog norėdami gauti informacijos apie atliekamą tyrimą, gali kreiptis į tyrėją nurodytu el.paštu (instrukciją tyrimo dalyviams žr. 3 priede).

2.4. Duomenų tvarkymas

Duomenims tvarkyti naudotos Excel, PSPP, JASP ir SPSS programos. Apklausos duomenys atsiųsti Excel formatu iš www.apklausa.lt svetainės. Naudojantis PSPP programa sukurti nauji reikalingi kintamieji (perkoduoti klausimyno teiginiai, kuriuos reikėjo apversti ir sudarytos

reikalingos skalės). Atlikta praleistų reikšmių analizė ir iš tyrimo duomenų pašalinti nepilnai užpildyti anketų duomenys.

Kintamųjų pasiskirstymo normalumas įvertintas pasitelkiant asimetrijos (*skewness*), eksceso koeficientus (Garson, 2012) (normalumo analizė atlikta su SPSS programa). Asimetrijos koeficientai, patenkantys į intervalą nuo -2 iki +2 rodo, kad duomenys yra pakankamai normaliai pasiskirstę (Garson, 2012). Taip yra ir šiame tyrime (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. ***Pagrindinių tyrimo kintamųjų asimetrijos ir eksceso koeficientai***

Kintamieji	**Asimetrijos koeficientas**	**Eksceso koeficientas**
Transformacinės lyderystės stilius	-0,24	-1,02
Autonomijos poreikio patenkinimas	-0,49	0,00
Kompetencijos poreikio patenkinimas	-0,09	-0,83
Sąryšingumo poreikio patenkinimas	-0,69	0,72
Įsitraukimas į darbą	-0,17	-0,57

2 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad visi kintamieji yra normaliai pasiskirstę. Iškeltiems uždaviniams įgyvendinti taikyti tokie statistiniai metodai: Pearson koreliacija sąsajoms tarp kintamųjų nustatyti, regresinė analizė prognozėms įvertinti, netiesioginiams ryšiams tarp kintamųjų įvertinti taikyta mediacinė analizė (naudota PROCESS makrokomanda). Lyties ir tyrimo kintamųjų ryšiams įvertinti taikyti Stjundent t-testai.

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Šiame skyrelyje pateikiama suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės ir darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir įsitraukimo į darbą kintamųjų aprašomoji statistika (žr. 3 lentelę). Buvo apskaičiuoti tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei minimalios ir maksimalios reikšmės.

3 lentelė. ***Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika***

Kintamieji	**M**	**SD**	**Min**	**Max**
Transformacinio vadovavimo stilius	23,69	7,28	9,00	35,00
Autonomijos poreikio patenkinimas	4,76	1,09	1,43	7,00
Kompetencijos poreikio patenkinimas	5,23	0,94	3,17	7,00
Sąryšingumo poreikio patenkinimas	4,77	0,95	1,38	6,63
Įsitraukimo į darbą	4,82	1,11	1,70	7,00

Pastabos. M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, Min – mažiausia reikšmė, Max – didžiausia reikšmė.

Analizuojant esminių psichologinių poreikių patenkinimo skalių vidurkius ir standartinius nuokrypius pastebėta, kad autonomijos ir sąryšingumo poreikių patenkinimo skalių vidurkiai yra panašūs, tačiau mažesni už kompetencijos poreikio patenkinimo skalės vidurkį (žr. 3 lentelę). Būtų galima kelti prielaidą, kad iš pagrindinių trijų poreikių apklausti tyrimo dalyviai geriausiai patenkina kompetencijos poreikį. Analizuojant įsitraukimo į darbą vertinimus pastebėta, kad visų trijų skalių vidurkiai yra panašūs (žr. 3 lentelę). Tuo remiantis galime teigti, kad tyrimo dalyviai panašiai vertina visus savo įsitraukimo į darbą aspektus. Tiriant suvokiamą vadovo transformacinę lyderystę, pastebėta, kad nebuvo tiriamųjų, kurie savo vadovą suvokia kaip transformacinį lyderį įmanoma maksimalia reikšme (t.y, 49 balais), tačiau nebuvo nė vieno darbuotojo, kuris savo vadovo transformacinę lyderystę suvokia ir minimalia reikšme. Tik 9 apklaustieji įvertino savo vadovą 35 balais, tačiau tik 2 asmenys – 9 balais. Tai galėtų reikšti, kad tyrimo dalyvių vadovai patenka į transformacinių lyderių apibrėžimą, tačiau tenka pastebėti, kad nemaža dalis tiriamųjų vadovų galėtų tobulinti transformacinės lyderystės stilių.

3.2. Suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajos

Siekiant nustatyti suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajas, taikyta Pearson koreliacija (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. ***Suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajos***

Kintamieji	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Transformacinio vadovavimo stilius	-			
2. Autonomijos poreikio patenkinimas	0,63**	-		
3. Kompetencijos poreikio patenkinimas	0,54**	0,68**	-	
4. Sąryšingumo poreikio patenkinimas	0,38**	0,67**	0,55**	-
5. Įsitraukimo į darbą	0,57**	0,62**	0,64**	0,40**

Pastabos. Pateikiami Pearson koreliacijos koeficientai, ** - $p < 0,001$, 1 – transformacinio vadovavimo stilius, 2 – autonomijos poreikio patenkinimas, 3 – kompetencijos poreikio patenkinimas, 4 – sąryšingumo poreikio patenkinimas, 5 – įsitraukimas į darbą.

Patikrinus sąsajas tarp suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo nustatyta, kad visi kintamieji tarpusavyje statistiškai reikšmingai teigiamai susiję. Matyti, kad koreliacijos koeficientai yra vidutinio stiprumo, svyruoja nuo 0,38 iki 0,68 (žr. 4 lentelę). Stipriausi ryšiai nustatyti tarp esminių psichologinių poreikių patenkinimo, o silpniausi ryšiai nustatyti tarp sąryšingumo poreikio patenkinimo ir transformacinės lyderystės bei sąryšingumo poreikio patenkinimo ir įsitraukimo į darbą (žr. 4 lentelę). Taigi patvirtinome pirmąją hipotezę, t.y., kad suvokiama vadovo transformacinė lyderystė teigiamai susijusi su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir su esminių psichologinių poreikių patenkinimu, esminių psichologinių poreikių patenkinimas teigiamai susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą.

3.3. Įsitraukimo į darbą prognozė remiantis darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo lygiu

Taikyta daugialypė regresinė analizė, kur priklausomas kintamasis yra darbuotojų įsitraukimas į darbą, o nepriklausomi kintamieji – trys esminiai psichologiniai poreikiai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. ***Pirminis darbuotojų įsitraukimo į darbą prognostinis modelis***

	Priklausomas kintamasis						
	Darbuotojų įsitraukimas į darbą						
Nepriklausomi kintamieji	β	t	p	R^2	F (df)	p	VIF
Autonomijos poreikio patenkinimas	0.40	4.14	< **0.001**				2,43
Kompetencijos poreikio patenkinimas	0.42	4.94	< **0.001**	0,48	41,8 (3, 136)	< **0,001**	1,92
Sąryšingumo poreikio patenkinimas	-0.10	-1.20	0.232				1,87

Pastabos. β – standartizuotas regresijos koeficientas, t – stjudento testo t reikšmė, p – statistinio reikšmingumo lygmuo, R^2 – determinacijos koeficientas, F (df) – Fisherio koeficientas ir laisvės laipsniai, statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Regresinės analizės rezultatai rodo, kad esminių poreikių patenkinimas statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą (determinacijos koeficientas beveik siekia 0,5, t.y., galima būtų manyti, kad esminių psichologinių poreikių patenkinimas paaiškina apie 50 procentų darbuotojų įsitraukimo į darbą). Matyti, kad autonomijos ir kompetencijos poreikių patenkinimas reikšmingai numato darbuotojų įsitraukimą į darbą, tačiau sąryšingumo poreikio patenkinimas neprognozuoja darbuotojų įsitraukimo į darbą. Todėl prognostinis darbuotojų įsitraukimo į darbą modelis buvo tobulinamas pašalinus nereikšmingą nepriklausomą kintamąjį (Čekanavičius ir Murauskas, 2014) (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. ***Patobulintas darbuotojų įsitraukimo į darbą prognostinis modelis***

	Priklausomas kintamasis						
	Darbuotojų įsitraukimas į darbą						
Nepriklausomi kintamieji	β	t	p	R^2	F (df)	p	VIF
Autonomijos poreikio patenkinimas	0,34	4,06	< **0,001**	0,47	61,7 (2, 137)	< **0,001**	1,86
Kompetencijos poreikio patenkinimas	0,40	4,80	< **0,001**				1,86

Pastabos. β – standartizuotas regresijos koeficientas, t – stjudento testo t reikšmė, p – statistinio reikšmingumo lygmuo, R^2 – determinacijos koeficientas, F (df) – Fisherio koeficientas ir laisvės laipsniai, statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Patobulintame darbuotojų įsitraukimo į darbą prognostiniame modelyje visi nepriklausomi kintamieji yra statistiškai reikšmingi, determinacijos koeficientas sumažėjo labai nežymiai (praktiškai išliko toks pats – žr. 5 ir 6 lenteles). Taigi antrąją hipotezę patvirtinome iš dalies: autonomijos ir kompetencijos poreikiai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą, tačiau sąryšingumo poreikis neprognozuoja.

3.4. Suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės netiesioginis ryšys su įsitraukimu į darbą atsižvelgiant į darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimą

Siekiant įvertinti netiesioginį ryšį tarp suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės ir įsitraukimo į darbą atsižvelgiant į darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimą taikyta mediacinė analizė (žr. 7 lentelę ir 1 paveikslą).

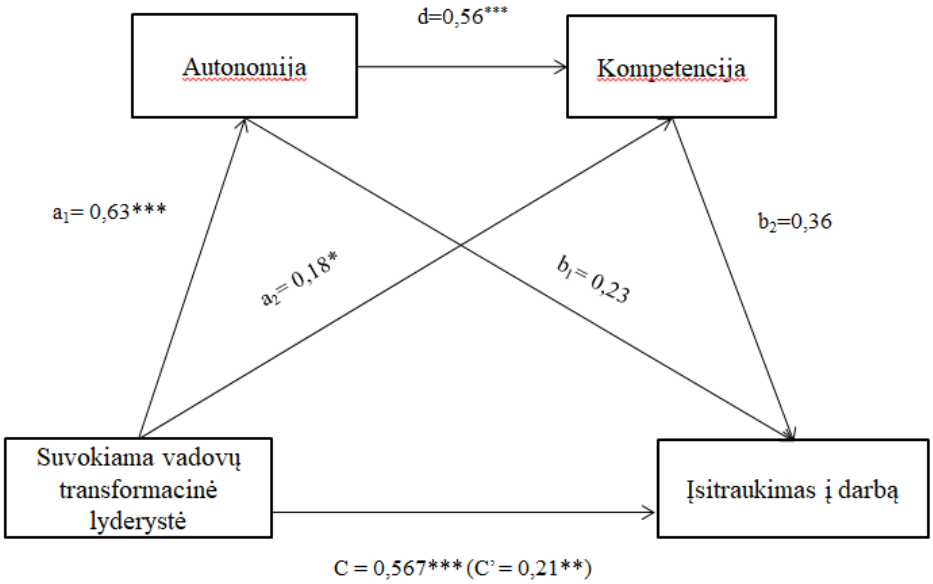
7 lentelė. ***Mediacinė analizė***

Regresijos modeliai	**R^2**	**F (df)**	**p**	**β**	**t**	**p**
Transformacinė lyderystė prognozuoja autonomiją (a_1)	0,40	93,61 (1, 138)	< **0,001**	0,63	9,67	< **0,001**
Transformacinė lyderystė prognozuoja kompetenciją (a_2)	0,48	64,70 (2, 137)	< **0,001**	0,18	2,35	**0,02**
Autonomija prognozuoja kompetenciją (d_{21})				0,56	7,09	< **0,001**

Transformacinė lyderystė prognozuoja įsitraukimą (c)	0,50	45,58 (3, 136)	**< 0,001**	**0,21**	**2,72**	**0,007**
Autonomija prognozuoja įsitraukimą (b_1)				0,23	2,57	**0,011**
Kompetencija prognozuoja įsitraukimą (b_2)				0,36	4,27	**< 0,001**
Transformacinė lyderystė prognozuoja įsitraukimą (c‘)	0,31	64,67 (1, 167)	**< 0,001**	0,56	8,04	**< 0,001**

Pastabos. 7 lentelės tęsinys

Svarbu pastebėti, kad, remiantis 5 ir 6 lentelėje pateiktas regresijos modeliais, sąryšingumo poreikio patenkinimas nėra įtraukiamas į mediacinę analizę.



1 pav. ***Mediacijos modelis***

Netiesioginis efektas pasireiškė – atsižvelgus į mediatorius (autonomiją ir kompetenciją) transformacinės lyderystės stiliaus reikšmė prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į darbą sumažėjo (bendras standartizuotas efekto dydis yra 0,34 [0,21; 0,48], kai darbuotojų įsitraukimas į darbą prognozuojamas per autonomijos poreikį, efekto dydis yra 0,15 [0,03; 0,26], kai darbuotojų įsitraukimas į darbą prognozuojamas per kompetencijos poreikį, efekto dydis yra 0,06 [0,004; 0,14]; kai darbuotojų įsitraukimas į darbą prognozuojamas per kompetencijos ir autonomijos poreikius, efekto dydis yra 0,12 [0,06; 0,20]). Taigi trečiąją hipotezę patvirtinome iš dalies – transformaciniai lyderiai, kurie patenkina darbuotojų autonomijos ir kompetencijos poreikius skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą, o sąryšingumo poreikio patenkinimas nebuvo reikšmingas mediatorius įsitraukimui į darbą.

3.5. Sociodemografinių duomenų sąsajos su suvokiama vadovo transformacine lyderyste ir darbuotojų įsitraukimu į darbą

Siekiant patikrinti 4.1. hipotezę, kuri teigia, kad vadovių moterų transformacinės lyderystės stiliaus vertinimai yra aukštesni nei vadovų vyrų buvo atliktas Student t – testas (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. ***Vadovų transformacinės lyderystės stiliaus palyginimas pagal lytį***

	Lytis	**N**	**M**	**SD**	**p**
Transformacinės lyderystės stilius	Moteris	109	23,13	7,23	0,085
	Vyras	31	25,68	7,23	

Pastabos. N=140, M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

Rezultatai parodė, kad neužfiksuotas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vadovo lyties ir jo suvokimo kaip transformacinio lyderio ($t(138)=1,73$, $p=0,085$). Tai reiškia, kad 4.1. hipotezė, kuri teigia, kad vadovės moterys yra dažniau suvokiamos kaip transformacinės lyderės, negu vadovai vyrai, nepasitvirtino.

Siekiant patvirtinti 4.2. hipotezę, kurioje teigiama, kad darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas, yra labiau įsitraukę į darbą nei tokių pareigų neužimantieji.

9 lentelė. ***Įsitraukimo į darbą palyginimas pagal užimamas vadovaujančias pareigas***

	Vadovaujančios pareigos	**M**	**SD**	**p**
Įsitraukimas į darbą	Taip	5.31	0.90	**< 0,001**
	Ne	4.55	1.12	

Pastabos. M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu

Rezultatai parodė, kad užfiksuotas statistiškai reikšmingas skirtumas ($t(138)=4,07$, $p<0,01$) tarp darbuotojų, kurie užima vadovaujančias pareigas ir darbuotojų, kurie neužima

vadovaujančių pareigų ir jų įsitraukimo į darbą (žr. 9 lentelę). Tad darbuotojai, kurie užima vadovaujančias pareigas yra labiau įsitraukę į darbą ir 4.2. hipotezę patvirtiname.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės ir darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas. Siekiant įgyvendinti šį tikslą buvo iškelti uždaviniai ir hipotezės, kurios toliau bus aptartos.

Pirmasis šio darbo uždavinys buvo siekis nustatyti vadovo transformacinės lyderystės, darbuotojų esminių psichologinių poreikių ir įsitraukimo į darbą sąsajas. Tam buvo iškelta hipotezė, kuri teigia, kad suvokiama vadovo transformacinė lyderystė teigiamai susijusi su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir su esminių psichologinių poreikių patenkinimu, o esminių psichologinių poreikių patenkinimas teigiamai susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Šią hipotezę pavyko patvirtinti. Gauti rezultatai sutampa ir su kitų mokslininkų rezultatais, pavyzdžiui Tims ir kolegų (2011) bei Caniëls ir kolegų (2018 m.) atliktais tyrimais, kuriuose nustatė, kad suvokiama vadovo transformacinė lyderystė teigiamai siejasi su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Tai galima mėginti paaiškinti remiantis Quesada ir kolegų (2008) atliktu tyrimu, kuriame teigiama, kad įsitraukti darbuotojams į darbą padeda transformaciniai lyderiai, kurie dalinasi savo įžvalgomis ir nuolatinį tobulėjimą laiko prioritetu darbe. Šiame atliktame tyrime pastebėjome, kad nei vienas tiriamasis savo vadovo kaip transformacinio lyderio neįvertino galimu maksimaliu balu (49), o didžiausias savo vadovo įvertinimas kaip transformacinio lyderio šiame tyrime buvo 35 balai. Tačiau yra statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Gauti tyrimo rezultatai taip pat rodo teigiamas sąsajas tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo. Tokie rezultatai iš esmės sutampa su Hetland ir kolegų (2011) atliktu tyrimu, kuriame nustatė, kad transformacinis lyderis patenkina visus darbuotojo esminius psichologinius poreikius. Gagne ir Deci (2005) teigia, kad transformaciniai lyderiai turi įtakos tam, kaip jų pavaldiniai suvoks tikslus, užduotis ir apdovanojimus, o tai daugiau ar mažiau susiję su esminių psichologinių poreikių patenkinimu. Tik atliktame tyrime pastebima, kad stipriausiai suvokiama vadovo transformacinė lyderystė siejasi su autonomijos poreikio patenkinimu ir kompetencijos poreikio patenkinimu, o silpniausias ryšys nustatytas su sąryšingumo poreikio patenkinimu. Tai galima paaiškinti tuo, kad darbo aplinkoje sąryšingumo poreikio patenkinimas siejamas su patiriamu bendrumo jausmu ir glaudžiais ryšiais su vadovu bei kolegomis (Williams et al., 2014). Tad galime daryti prielaidą, jog atliktame tyrime, suvokiamas transformacinis lyderis prisidėjo prie visų esminių psichologinių poreikių patenkinimo, bet prie sąryšingumo mažiausiai, galbūt todėl, kad darbuotojai sąryšingumo poreikį patenkina daugiau bendraujant su kolegomis ir tikėtina, kad mažiau su lyderiu.

Taip pat, iš atlikto tyrimo rezultatų matome, kad autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo poreikių patenkinimas reikšmingai teigiamai siejasi su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Tik pastebime, kad kompetencijos ir autonomijos poreikių patenkinimas stipriausiai, o silpniau sąryšingumo poreikio patenkinimas siejasi su įsitraukimu į darbą. Kitų mokslininkų atliktuose tyrimuose galima matyti panašias sąsajas, pavyzdžiui, Emeri ir kolegos (2017) teigia, kad autonomijos poreikis suprantamas kaip poreikis jausti, kad elgiamasi savo pačių valia ir pagal savo asmenines vertybes, o ne tai, kad elgesys kyla iš prievartos ar spaudimo. Tad galime daryti prielaidą, kad kai asmuo gali laisva valia rinktis kaip atlikti užduotis jis yra labiau įsitraukęs į darbą. Tam paatrina Martin ir kolegų (2018) atliktas tyrimas, kuriame nustatyta, kad kai autonomijos poreikis nepatenkintas, atsiranda sumažėjęs susidomėjimas, atkaklumas bei juntama didesnė apatija darbui. Teigiamą ryšį tarp kompetencijos poreikio patenkinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą galima paaiškinti remiantis Weigelt ir kolegų (2018) atliktu tyrimu, kuriame pastebėta, kad kuo kompetencijos poreikio patenkinimas labiau išreikštas, tuo darbuotojai gali labiau atsiriboti savaitgalį nuo neužbaigtų užduočių darbe ir lengvai vėl įsitraukti į jų atlikimą, kai grįžta į darbą. Kaip minėtų, taip ir šio tyrimo rezultatai demonstruoją teigiamas autonomijos bei kompetencijos poreikio patenkinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas. Kalbant apie sąryšingumo poreikio patenkinimą, Wang ir kolegų (2018) atlikto tyrimo, kuriame buvo tiriama kaip naujai pradėję dirbti darbuotojai įsitraukia į darbą, rezultatai parodė, kad sąryšingumo poreikio patenkinimas padeda naujiems kolegoms greičiau įsitraukti į darbą ir sąryšingumo poreikio patenkinimas yra svarbesnis nei autonomijos ar kompetencijos. Deja, aptartame tyrime nenurodoma, kiek laiko dirbantys darbuotojai yra laikomi naujokais. Šiame atliktame tyrime daugiausia yra tiriamųjų, kurie dirba ilgiau nei vienerius metus ir galima daryti prielaidą, kad silpnesnis ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir sąryšingumo yra todėl, kad tyrime dalyvavo tik nedidelė dalis neseniai pradėjusių dirbti naujame darbe tiriamųjų, o ir galima manyti, kad dirbant ilgiau įsitraukimui į darbą svarbesni tampa autonomijos ir kompetencijos poreikių patenkinimas.

Antruoju šio darbo uždaviniu buvo siekiama nustatyti, kaip darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimas prognozuoja įsitraukimą į darbą. Šiam uždaviniui atsakyti buvo iškelta hipotezė, kuri teigė, kad esminių psichologinių poreikių patenkinimas teigiamai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą. Atlikus tyrimą, šią hipotezę patvirtinome tik iš dalies – autonomijos ir kompetencijos poreikių patenkinimas teigiamai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą, tačiau sąryšingumo poreikio patenkinimas įsitraukimo į darbą neprognozuoja. Gauti šio tyrimo rezultatai iš dalies prieštarauja kitiems tyrimams, kurie teigia, kad visų esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos, sąryšingumo) patenkinimas prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą (Sillman, 2014). Kovjanic ir kolegų (2013) atliktame tyrime

rezultatai rodo, kad sąryšingumo ir kompetencijos poreikių patenkinimas prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą, tačiau autonomijos poreikio patenkinimas nebuvo reikšmingas prediktorius. Vis dėl to, šiame tyrime sąryšingumo poreikio patenkinimas neprognozavo darbuotojų įsitraukimo į darbą ir tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, kad sąryšingumo poreikio patenkinimas susijęs su ryšių ir santykių kūrimu darbe, o autonomijos ir kompetencijos poreikių patenkinimas susiję savęs realizavimu darbe (Deci & Ryan, 2000).

Trečiuoju šio darbo uždaviniu buvo siekiama įvertinti suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės netiesioginį ryšį su įsitraukimu į darbą atsižvelgiant į darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimą. Šiam uždaviniui atsakyti buvo iškelta hipotezė, kuri teigė, kad ryšį tarp suvokiamos vadovų transformacinės lyderystės ir įsitraukimo į darbą medijuoja darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimas. Atlikus tyrimą, šią hipotezę patvirtinome tik iš dalies, kadangi, transformacinis lyderis skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą, atsižvelgus į autonomijos ir kompetencijos poreikių patenkinimą, tačiau sąryšingumo poreikio patenkinimas nebuvo reikšmingas mediatorius. Lyginant gautus tyrimo rezultatus su kitais moksliniais tyrimais, pavyzdžiui su Kovjanic ir kolegų (2013), kurie atliko du tyrimus, kuriuose esminiai psichologiniai poreikiai buvo mediatorius tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų darbo rezultatų (pasitenkinimo darbu, saviveiksmingumo ir įsipareigojimo lyderiui). Pirmojo tyrimo rezultatai nurodė, kad visų esminių psichologinių poreikių patenkinimas medijuoja tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų darbo rezultatų, antruoju tyrimu, kad tik autonomijos ir sąryšingumo poreikių patenkinimas. Pastarųjų aptartų tyrimų rezultatuose matyti, kad transformacinis lyderis patenkinęs nebūtinai visus esminius psichologinius poreikius, skatina darbuotojų pozityvias išdavas (pasitenkinimą darbu, įsitraukimą į darbą). Tad galime kelti prielaidą, kad nuo transformacinio lyderio priklauso darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimas, o jų patenkinimas skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Ketvirtuoju šio darbo uždaviniu buvo siekiama įvertinti sociodemografinių duomenų, transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas. Šiam uždaviniui atsakyti buvo iškeltos dvi hipotezės. 4.1. hipotezė, teigė, kad vadovių moterų transformacinės lyderystės stiliaus vertinimai yra aukštesni nei vadovų vyrų – nepasitvirtino. Gauti tyrimo rezultatai prieštarauja skaitytai mokslinei literatūroje, kadangi Eagly, Schmidt ir Engen (2003) teigia, kad vadovės moterys pasižymiu transformaciniu vadovavimo stiliumi dažniau nei vadovai vyrai. Tokius rezultatus galima būtų paaiškinti, per maža tiriamųjų imtimi ir apylygiai pasiskirsčiusiais atsakymais dėl vadovo lyties, todėl tvirtai negalime užtikrinti, kad vadovai vienodai suvokiami kaip transformaciniai lyderiai, nepriklausomai nuo to, kokios jie lyties. 4.2. hipotezė, kuri teigė, kad darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas, yra labiau įsitraukę į darbą nei tokių pareigų

neužimantieji pasitvirtino. Atlikto tyrimo rezultatai sutampa su Papalexandris ir Galanaki (2009), atliktu tyrimu, kuriame teigiama, kad vadovai yra labiau įsitraukę į darbą nei nevadovaujantys darbuotojai. Kaip teigia Rekašiūtė Balsienė su kolegomis (2015), vadovų įsitraukimas tampa pozityviu veiksniu organizacijoje, nes jie rodo pavyzdį ir gali savo elgesiu padidinti darbuotojui organizacijos suteikiamus darbo išteklius (pavyzdžiui, suteikti daugiau grįžtamojo ryšio, konsultuoti ar pan.) taip sudarydami sąlygas darbuotojų įsitraukimui.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus svarbu pasakyti, kad šis tyrimas prisidėjo prie tyrimų bazės ir patvirtino ryšius tarp suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės, darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir įsitraukimo į darbą. Šiame tyrime buvo pastebėtos sąsajos tarp suvokiamos transformacinės lyderystės, esminių psichologinių poreikių patenkinimo (autonomijos, kompetencijos, sąryšingumo) ir įsitraukimo į darbą. Taip pat, tyrimas atskleidė, kad transformaciniai lyderiai patenkinę darbuotojų autonomijos ir kompetencijos poreikius, teigiamai skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą, šiuo atveju sąryšingumo poreikio patenkinimas nebuvo informatyvus. Tačiau tyrimas atskleidė, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą. Taigi, transformacinis lyderis turi įtakos darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimui, o poreikių patenkinimas prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą.

4.1. Tyrimo trūkumai

Atliekant šį tyrimą buvo susidurta su keletą sunkumų, tad ateityje atlikinėjant panašaus pobūdžio tyrimus, reikėtų atkreipti dėmesį, į kai kuriuos aspektus:

- Tyrimo duomenys buvo rinkti internetinės apklausos būdu, kurios metu tyrėjas negali kontroliuoti tiriamųjų tikslinės grupės, anketų užpildymo laiko, kadangi šiame tyrime didelė dalis anketų buvo nepilnai užpildytos;
- Tyrimo trūkumu galima būtų paminėti mažą tiriamųjų imtį. Tai ypač pastebima siekiant dalyvius palyginti pagal sociodemografines charakteristikas, todėl ateities tyrimuose, siekiant reprezentatyvių rezultatų ir tikslesnio tyrimo kintamųjų įvertinimo, būtų galima pabandyti atlikti tyrimą didesnėje imtyje;
- Šiame tyrime buvo tirta įvairiose Lietuvos įmonėse dirbančių asmenų sąsajos su tyrimo kintamaisiais. Ateities tyrimuose būtų gali pasirinkti konkrečios srities arba tik kelių sričių tiriamuosius ir juos palyginti tarpusavyje, siekiant pažiūrėti kaip keičiasi tiriamųjų

suvokiama vadovo transformacinė lyderystė, esminių psichologinių poreikių patenkinimas ir įsitraukimas į darbą.

Apibendrinant tyrimo ribotumus, galima konstatuoti, jog nepaisant to, kad tyrimas padėjo išsiaiškinti sąsajas tarp suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės, esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas, tačiau kartu iškėlė ir nemažai klausimų, į kuriuos būtų galima atsakyti tik atliekant toliau šios srities tyrinėjimus.

5. IŠVADOS

1. Suvokiama vadovo transformacinė lyderystė teigiamai susijusi su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir su esminių psichologinių poreikių patenkinimu, o esminių psichologinių poreikių patenkinimas teigiamai susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą.
2. Autonomijos ir kompetencijos poreikių patenkinimas teigiamai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą, sąryšingumo poreikio patenkinimas įsitraukimo į darbą neprognozavo.
3. Transformaciniai lyderiai, kurie patenkina darbuotojų autonomijos ir kompetencijos poreikius skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą, o sąryšingumo poreikio patenkinimas nebuvo reikšmingas mediatorius įsitraukimui į darbą.
4. Vadovų lytis, suvokiant juos kaip transformacinius lyderius, neturi įtakos.
5. Darbuotojai, kurie užima vadovaujančias pareigas yra labiau įsitraukę į darbą nei tokių pareigų neužimantieji.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abdullah, Q. D. L., & Varatharajoo, K. D. R. (2017). Transformational leadership and its functionality in arts organization. *International Journal of Business and Society*, (18)S4: 710 – 717. Prieiga per internetą: http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6f40ca46-59e0-4030-a552-c085310a1f14%40pdc-v-sessmgr01.
2. Akinbode, G. A., & Fagbohungbe, B. O. (2011). Gender, tenure and organisational factors as predictors of job involvement among nigerian workers. *Gender & Behaviour*, *9*(2), 4005- 4038.
3. Ali, K. (2014). *The effects of leader-member exchange and employee wellbeing towards employee turnover intention*. Unpublished doctoral dissertation, Deakin University, Melbourne, Australia.
4. Alkharabsheh, O. H., Alias, R. B., & Bin Ismail, M. H. (2017). The Mediating Effect of Organisation Culture on Transformational Leadership and Turnover Intention in Jordanian Public Hospitals. *International Journal of Business and Management Science,* 7(2): 237 – 260.
5. Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Newbury Park, CA: Sage. Paimta iš: http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/017/17_03.pdf.
6. Bakker, A. B., Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, *23* (1): 4-11, doi:10.1108/CDI-11-2017-0207.
7. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., Leiter, M. P. (2011). Work engagement: further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(1): 74 – 88.
8. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. V. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3): 187 – 200, doi: 10.1080/02678370802393649
9. Bakker, A.B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K. & Kawakami, N. (2014). Work engagement versus workaholism: a test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*, *29*(1): 63-80.
10. Balsienė, R., Lazauskaitė – Zabielskė, J. ir Urbonavičiūtė, I. (2015). Įsitraukimas į darbą: klausimai ir atsakymai. Praktinės rekomendacijos. Paimta iš

https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Projektai/LMT/Praktines_rekomendacijos_specialistams_isitraukimas.pdf

11. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117,* 497–529.
12. Black, A. E., & Deci, E. L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science Education, 84*(6), 740–756.
13. Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily Job Demands and Employee Work Engagement: The Role of Daily Transformational Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(3): 338 – 349.
14. Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, (87)*1: 138-157.
15. Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J. S., Descrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. M. (2012). The Basic Psychological Needs at Work Scale: Measurement Invariance between Canada and France. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 4*(2): 167 – 187. doi: 10.1111/j.1758-0854.2012.01067.x.
16. Campbell, R., Vansteenkiste, M., Delesie, L., Sonens, B., Tobback, E., Vogelaers, D., & Mariman, A. (2016). The role of basic psychological need satisfaction, sleep, and mindfulness in the health-related quality of life of people living with HIV. *Journal Of Health Psychology, 24*(4): 535 – 545. doi: 10.1177/1359105316678305
17. Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H. & Renders, I. H. M. (2018).Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International, 23*(1): 48-66.
18. Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of tranformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 14*(3): 389-405. Paimta iš: https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1022991115523.pdf
19. Caught, K. & Shadur. (2000). The measurement artifact in the organizational commitment questionnaire. *Psychological Reports, 87,* 777-788.
20. Chang, C.H. (2015). On the Dilemma of College Students from the Perspective of Capital in the 21st Century. *Taiwan Education Review Monthly, 4*(3), 9-13

21. Costa, S., Maria, C., Gugliandolo, C., Barberis, N., & Larcan, R. (2016). The Mediational Role of Psychological Basic Needs in the Relation Between Conception of God and Psychological Outcomes. *Journal of Religion and Health, 55*: 1 – 15. doi: 10.1007/s10943-014-9956-6.
22. De Francisco, C., Arce, C., Sánchez-Romero, E. I., & del Pilar Vílchez, M. (2018). The mediating role of sport self-motivation between basic psychological needs satisfaction and athlete engagement. *Psicothema, 30*(4): 421-426.
23. Deci, E. L., & Ryan, R. M (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.* New York: Plenum Press. doi: 10.2307/2070638
24. Demerouti, E. & Geurts, S. (2004). Towards a typology of work-home interaction. *Community, Work & Family, 7*(3): 285–309. doi: 10.1080/1366880042000295727.
25. Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. P. M. & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 27: 279 – 286. Prieiga per internetą: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/172.pdf
26. Dumitrascu – Baldau, I., & Dumitrascu Dumitru, D. (2017). Skills and competences international project managers need in order to be successful in a virtual work environment. *Economic Sciences, 10(59),* 2: 63 – 70.
27. Eagly, A., 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: 569-91. doi: 10.1037/0033-2909.129.4.569
28. Eldor, L., & Vigoda – Gadot, E. (2016). The nature of employee engagement: rethinking the employee – organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management,* 28 (3): 526 – 552. doi: 10.1080/09585192.2016.1180312.
29. Emery, A. A., Heath, N. L., & Mills, D. J. (2017). The Role of Basic Need Satisfaction in the Onset, Maintenance, and Cessation of Non-Suicidal Self-Injury: An Application of Self-Determination Theory. *Archives of Suicide Research, 21,* 413–424.
30. Endriulaitienė, A. ir Genevičiūtė – Janonienė, G. (2012). Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 63*: 35-47. doi: 10.7720/MOSR.1392-1142.2012.63.3
31. Fernet, C. (2013). The role of work motivation in psychological health. *Canadian Psychology, 54,* 72–74.

32. Garson, D. (2012). *Sampling.* Prieiga per internetą: http://www.statisticalassociates.com/sampling.pdf
33. Ghorbani, N., Watson, P. J., Gerammayepour, & Chen, Z. (2014). Muslim Experiential Religiousness: Relationships with Attitude toward Islam, Religious Reflection, and Basic Needs Satisfaction in Iranians. *Research in the Social Scientific Study of Religion, 25*: 53 – 72. doi: 10.1163/9789004272385_005
34. Gillet, N., Morin, A. J. S., Huart, I., Colombat, P. & Fouquereau, E (2019). The Forest and the Trees: Investigating the Globality and Specificity of Employees' Basic Need Satisfaction at Work. *Journal of Personality Assessment,* doi: 10.1080/00223891.2019.1591426
35. Gonsalez, E. G., Laurencao, L. G., Teixeira, P. R., Rotta, D. S., Gazetta, C. E., Beretta, D., & Pinto, M. H. (2017). Work engagement in employees at professional improvement programs in health. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional, 25*(3): 509 – 517.
36. Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work Engagement and Workaholism: Comparing the Self-Employed and Salaried Employees. *Journal Positive Psychology, 5,* 83-96. doi:10.1080/17439760903509606.
37. Hadden, B. W., Rodriguez, L. M., Knee, C. R., & Porter, B. (2015). Relationship autonomy and support provision in romantic relationships. *Motivation and Emotional, 39*: 359 – 373. doi: 10.1007/s11031-014-9455-9.
38. Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *SpringerPlus, 3*(25): 1-7. doi:10.1186/2193-1801-3-25.
39. Heyns, M., & Rothmann, S. (2018). Volitional Trust, Autonomy Satisfaction, and Engagement at Work. Psychological Reports, 121(1): 112 – 134. doi: 10.1177/0033294117718555
40. Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International, 16*(5): 507-523. doi:10.1108/13620431111168903.
41. Yanhui, W., Lili, T., & Huebner, S. (2019). Basic psychological needs satisfaction at school, behavioral school engagement, and academic achievement: Longitudinal reciprocal relations among elementary school students. *Contemporary Educational Psychology, 56*: 130 – 139. doi: 10.1016/j.cedpsych.2019.01.003.

42. Innstrand, S. T., Langballe, E. M., & Falkun, E. A. (2012). Longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression. *Stress Health, 28*: 1 – 10. doi: 10.1002/smi.1395.
43. *Išsilavinimo klasifikatorius, versija IK2 (2010).* Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/c/document_library/get_file?uuid=9a719de5-96a4-4eec-8369-7da2558f703e&groupId=10180
44. Yuan-Duen Lee, & Chen-Tsung Kuo, (2018). Principals‘ transformational leadership and teachers‘ work motivation: evidence from elementary schools in Taiwan. *International Journalo of Organizational Innovation, 11*(3): 90 – 113.
45. Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2017). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. Asia Pacific Management Review, 23: 227 – 234. doi: 10.1016/j.apmrv.2017.11.001
46. Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *American Review of Public Administration, 48*(6): 535–549. doi:10.1177/0275074017699470.
47. Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5): 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.
48. Kanungo, R.N. (1981). Work alienation and involvement: Problems and prospects. *International Review of Applied Psychology, 30*, 1–15.
49. Kartal, N. (2018). Evaluating the relationship between work engagement, work alienation and work performance of healthcare professionals. *International Journal of Healthcare Management, 11*(3): 251 – 259.
50. Kashdan, T. B., Blalock, V., Young, K. C., Machell, K. A., Monfort, S. S., McKnight, P. E., & Ferssizidis, P. (2018). Personality strengths in romantic relationships: Measuring perceptions of benefits and costs and their impact on personal and relational well-being. *Psychological Assessment, 30*(2): 241 – 258. doi: 10.1037/pas0000464
51. Kong, Y. (2009). A Study on the Job Engagement of Company Employees. *International Journal of Psychological Studies, 1*(2): 65 – 68.

52. Kononenko, O. (2015). *Transakcinė ir transformacinė lyderystė: šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose* (Magistro darbas). Prieiga per internetą: http://talpykla.elaba.lt/elabafedora/objects/elaba:8770470/datastreams/MAIN/content.
53. Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*: 543-555.
54. Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Dick, R. V. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 1031–1052. doi: 10.1002/job.1771.
55. La Guardia, J. G., & Patrick, H. (2008). Self-Determination Theory as a Fundamental Theory of Close Relationships. *Canadian Psychology, 49*(3): 201-209.
56. Ladyshewsky, R., & Taplin, R. (2017). Employee perceptions of managerial coaching and work engagement using the Measurement Model of Coaching Skills and the Utrecht Work Engagement Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 15*(2): 25-42.
57. Legault, L., Green-Demers, I., Grant, P., & Chung, J.(2007). On the self-regulation of implicit and explicitprejudice: A self-determination theory perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin, 33*, 732–749.
58. Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability, 11*: 2 – 21. doi: 10.3390/su11061594.
59. Lin, P. C., Robbins, N., & Lin, P.K. (2019). Research of Media industry's Expatriates' Cross-Culture Adjustment on the Job Involvement and Work Stress: The Impact of Relatedness. *Revista de cercetare su interventie sociala, 64*, 120-129.
60. Listau, K., Christensen, M., & Innstrand, T. (2017). Work Engagement: A Double-Edged Sword? A Study of the Relationship between Work Engagement and the Work-Home Interaction Using the ARK Research Platform. Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 2(1): 4, 1–13. doi: 10.16993/sjwop.20.
61. Loerbroks, A., Glaser, J., VU-Eickmann, P, & Angerer, P. (2017). Ph. ysician burnout, work engagement and the quality of patient care, Occupational Medicine, 67: 356 – 362. doi: :10.1093/occmed/kqx051

62. Martin, N. I., Kelly, N., & Terry, P. C. (2018). A framework for self-determination in massive open online courses: Design for autonomy, competence, and relatedness. *Australasian Journal of Educational Technology, 34*(2): 35-55.
63. Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review, 1*(1): 81-89.
64. Munir, F., Houdmont, J., Clemes, S., Wilson, K., Kerr, R., & Addley, K. (2015). Work engagement and its association with occupational sitting time: results from the Stormont study. BMC Public Health. Prieiga per internetą: http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c562a600-fd80-4fac-ba0b-d08fadd10dac%40sessionmgr101.
65. Ölcer, F. (2015). An empirical study on the relationships among transformational leadership dimension, job satisfaction and organizational commitment of bank employees. International Journal of Research in Commerce & Management, 6(3): 31 – 40.
66. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas: metodinė priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
67. Patrick, H. A., & Mukherjee, U. (2018). Work engagement: a cross sectional study of employees in the healthcare sector. *Contemporary Management Research, 12*(1): 60 – 79.
68. Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., & Brière, N. M. (2001). Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study. *Motivation and Emotion,25*, 279–306.
69. Podsakof, P. M., MacKenzien, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformtional leader behaviors, and their effects on followers‘ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenshio behaviors. *Leadership quarterly, 1*(2): 108 – 142.
70. Quesada, G., González, M. E., & Kent, T. (2008). A road for achieving an international measure and understanding on leaders' behaviours. *Leadership and Organization Development Journal, 2:* 678 – 692. doi:10.1108/01437730810916631
71. Raižienė, S., Gabrialavičiūtė, I., Garcija, R. ir Kelisinskas, L. (2017). Mokytojų teikiamo grįžtamojo ryšio ir mokinių ketinimų palikti mokyklą sąsajos: esminių psichologinių poreikių vaidmuo. *Pedagogika, 128*(4): 97-113.
72. Rekašiūtė Balsienė, R., Lazauskaitė – Zabielskė, J. ir Urbanavičiūtė, I. (2016). Įsitraukimas į darbą: lietuviškosios UWES versijos psichometrinių charakteristikų

tikrinimas, iš Lietuvos psichologų kongreso pranešimų santraukų leidinio. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas.

73. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist, 55*(1): 68-78.
74. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
75. Saks, A., & Gruman, J. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterley, 25*(2), 155-182.
76. Schaufeli, W. B., Bakker, A. (2004). Utrecht Work Engagement scale. Preliminary manual: version 1.1. Ocupational health Psychology Unit: Utrecht university.
77. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3, 71–92.
78. Schutte, N., & Malouff, J. (2018). Basic Psychological Need Satisfaction, Affect and Mental Health. *Current Psychology*, doi: 10.1007/s12144-018-0055-9
79. Sheikari, H. (2015). Evaluating the Three Dimensions of Work Engagement in Social Security Organization of Yazd Province in Iran. *Journal of Educational and Management Studies, 5*(3): 168 – 174.
80. Simonazzi, A. (2009). Care Regimes and National Employment Models. *Cambridge Journal of Economics, 33*(2): 211–232. doi: doi.org/10.1093/cje/ben043
81. Simpson, M. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies, 46,* 1012-1024.
82. Sinval, J., Marques-Pinto, A., Queiros, C., & Maroco, J. (2018). Work Engagement among Rescue Workers: Psychometric Properties of the Portuguese UWES. *Fronties in Psychology, 8*: 1 – 16.
83. Soenens, B., Neyrinck, B., Vansteenkiste, M., Dezutter, J., Hutsebaut, D., & Duriez, B. (2012). How Do Perceptions of God as Autonomy Supportive or Controlling Relate to Individuals' Social-Cognitive Processing of Religious Contents? The Role of Motives for Religious Behavior. *The International Journal for the Psychology of Religion, 22,*10-30.
84. Stelmokienė, A. ir Andriulaitienė, A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavio skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija, 40*: 88-102. doi: 10.15388/Psichol.2009.0.2584.

85. Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly, 22*(1), 121-131.
86. Tre´paniera, S. G., Fernetb, F., & and Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. Work & Stress, 27(2): 123 -140. doi: 10.1080/02678373.2013.782158
87. Uddin, M. H. (2013). Role of Transformational Leadership in Organizational Change: Mediating Role of Trus. *Journal of Business and Management, 7*(2): 72 – 76. Prieiga per internetą: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol7-issue2/J0727276.pdf?id=5296.
88. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 981-1002.
89. Van Hoof, M. L. M., & De Pater, I. E. (2019). Daily associations between basic psychological need satisfaction and well-being at work: The moderating role of need strength. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* doi:10.1111/joop.12260
90. Vansteenkiste, M. & Ryan, R. M. (2013). On Psychological Growth and Vulnerability: Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration as a Unifying Principle. *Journal of Psychotherapy Integration, 23*(3): 263-280.
91. Wang, Z., Chen, L., Duan, Y., & Du, J. (2018). Supervisory mentoring and newcomers' work engagement: the mediating role of basic psychological need satisfaction. *Social behavior and personality, 46*(10): 1745 – 1760.
92. Weigelt, O., Schmitt, A., Syrek, Ch. J., & Urbach, T. (2018). Finding Peace of Mind When There Still Is So Much Left Undone – A Diary Study on How Job Stress, Competence Need Satisfaction, and Proactive Work Behavior Contribute to Work-Related Rumination During the Weekend. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/ocp00001
93. White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review, 66*, 297–333.

SANTRAUKA

Darbuotojų suvokiamos transformacinės lyderystės ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajos su įsitraukimu į darbą

Tyrimo tikslas - nustatyti suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės, darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas.

Tyrime dalyvavo 140 dirbantys ir tiesioginį vadovą turintys asmenys iš skirtingų organizacijų Lietuvoje. Tyrimas buvo atliekamas internetinės apklausos būdu. Tyrimo anketą sudarė sociodemografiniai klausimai apie darbuotoją ir jo vadovą, *Bendroji transformacinio vadovavimo skalė* (Carless et al., 2000), *Esminių poreikių patenkinimo darbe klausimynas* (Deci & Ryan, 2001) ir *Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Tyrimo rezultatai parodė, kad suvokta vadovo transformacinė lyderystė teigiamai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą bendrai ir visus jo aspektus atskirai. Taip pat, buvo gauta, kad kai darbuotojams vadovauja transformacinis lyderis yra patenkinami darbuotojų esminiai psichologiniai poreikiai. Nustatyta, kad kai darbuotojų autonomijos ir kompetencijos poreikiai yra patenkinami, jie teigiamai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą, tačiau sąryšingumo poreikio patenkinimas įsitraukimą į darbą prognozuoja neigiamai. Taip pat, nustatyta, kad suvokiama vadovo transformacinė lyderystė tiek tiesiogiai, tiek per esminius psichologinius poreikius, veikia įsitraukimą į darbą.

Raktiniai žodžiai: *transformacinė lyderystė; esminiai psichologiniai poreikiai; įsitraukimas į darbą*

SUMMARY

The Relationships between Employees' Perceived Transformational Leadership, Basic Psychological Needs Satisfaction, and Work Engagement.

The aim of this research is to identify the links among perceived transformational leadership, basic psychological needs satisfaction and work enagagement.

140 people, who had supervisor and worked in different organizations in Lithuania, participated in this research. The survey was conducted online. Questionnaires used in this research were *Global Transformational Leadership scale* Carless et al., 2000); *Basic Need Satisfaction Scale at Work* (Deci & Ryan, 2001); *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2004).

The results of the study revealed that the perceived transformational leadership positively predicts employee engagement in work as a whole like all it's aspects separately. The results also revealed that when employees are headed by a transformational leader, their basic psychological needs are met. The results of this study showed that when employees' needs of autonomy and competence are satisfacted, these needs positively predicts employee's engagement. However when employees' needs of connectivity are satisfacted, these needs negatevely predicts employee's engagement in the work. It has also been found that perceived transformational leadership, both directly and through basic psychological needs, affects engagement in work.

Keywords: *transformational leadership; basic psychological needs; work engagement*

PRIEDAI

Priedas Nr. 1. ***Tyrimo dalyviams anketoje pateikti sociodemografiniai klausimai***

Jūsų lytis: M_____ V_____ (pažymėkite varnele).

Jūsų amžius _____ (įrašykite)

Darbo patirtis dabartinėje organizacijoje (pabraukite sau tinkamą atsakymą):

- Mažiau nei 1 metai
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 metų
- 11 – 15 metų
- 15 ir daugiau metų

Ar užimate vadovaujančias pareigas?

- Taip
- Ne

Jūsų vadovo lytis:

- Vyras
- Moteris

Priedas Nr. 2. *Autorių leidimai naudotis metodikomis*

Sandra Očikaitė <sandra.o.ppf@gmail.com>
skirta edward.deci, richard.ryan, Richard.Ryan

Good evening,

I am Sandra Ocikaite, business psychology student from Mykolas Romeris University in Lithuania. I am writing my master thesis "Relationships among employees' perceived transformational leadership, basic psychological needs and work engagement". I would like to ask you for permission to use BNSSW scale (Basic Need Satisfaction Scale at Work) in my research.

Can I use this scale for my research?

Best regards,
Sandra Ocikaite

Deci, Edward deci@psych.rochester.edu per uofr.onmicrosoft.com
skirta aš

anglų › lietuvių Išversti pranešimą Išjungti šiai kalbai: anglų

Yes, you have our permission to use this scale for your research.

Ed Deci

Sandra Očikaitė <sandra.o.ppf@gmail.com>
skirta a.endriulaitiene

Laba diena,

esu Sandra Očikaitė, Mykolo Romerio universiteto magistrantūros II kurso studentė ir šiuo metu rašau baigiamąjį darbą, kurio tema: "Darbuotojų suvokiamos transformacinės lyderystės, esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajos su įsitraukimu į darbą".
Tyrime ketinu naudoti Bendraja transformacinio vadovavimo skalę (GTL) ir jūsų straipsnyje "Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai" radau, kad atlikote šios skalės vertimą į lietuvių kalbą.

Norėčiau paprašyti Jūsų leidimo savo tyrime naudoti Jūsų išversta į lietuvių kalbą skale.

Labai lauksiu Jūsų atsakymo.

Linkėdama gražios dienos,
Sandra Očikaitė

Auksė Endriulaitienė <aukse.endriulaitiene@vdu.lt>
skirta aš

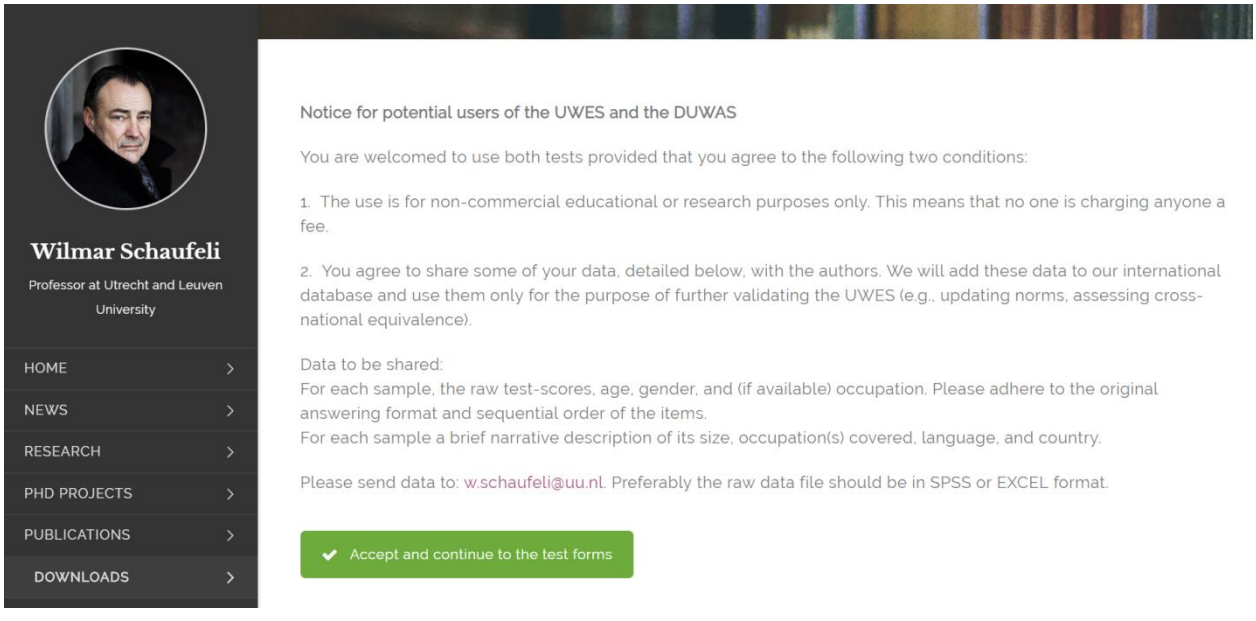
Naudokit 😊

Aurelija Stelmokienė <aurelija.stelmokiene@vdu.lt>
skirta aš

Laba diena,

Galite naudoti šį instrumentą moksliniais tikslais (su instrukcija ir teiginiais jis publikuotas jūsų minėtame straipsnyje).
Sėkmės

Pagarbiai,
dr. Aurelija Stelmokienė
Prodekanė / Socialinių mokslų fakultetas
Docentė / Psichologijos katedra
Vytauto Didžiojo universitetas



Priedas Nr. 3. ***Instrukcija tyrimo dalyviams, pildant anketą***

Esu Mykolo Romerio universiteto verslo psichologijos magistrantūros programos studentė Sandra Očikaitė. Atlieku tyrimą apie suvokiamos vadovo transformacinės lyderystės ir darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajas su įsitraukimu į darbą ir prašau Jūsų užpildyti žemiau esantį klausimyną. Mokslinėje literatūroje pastebima, kad vadovas turi įtakos darbuotojų psichologinių poreikių patenkinimui, o šie galimai prognozuoja įsitraukimą į darbą ir jūsų dalyvavimas šiame tyrime padėtų patikrinti šias sąsajas. Pateiktas klausimynas yra anoniminis, o surinkti duomenys bus analizuojami laikantis konfidencialumo reikalavimų ir panaudoti tik mokslinio tyrimo tikslams. Užpildyti užtruksite 10 - 15 minučių. Dėkoju už jūsų laiką ir atsakymus!

Jei norėtumėte gauti daugiau informacijos apie šį tyrimą, susisiekite su manimi el. paštu sandra.o.ppf@gmail.com