

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
SOCIALINIŲ TECHNOLOGIJŲ FAKULTETO
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

JUSTĖ BAKANAUSKAITĖ
(VERSLO PSICHOLOGIJOS MAGISTRANTŪROS NUOLATINĖS STUDIJOS)

**TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS IR PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO SĄSAJOS SU
ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
Prof. Dr. Saulė Raižienė

Vilnius, 2014

Turinys

TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS IR PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO SĄSAJOS SU ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI.....	1
Turinys.....	2
Pratarmė.....	5
Terminų žodynas	7
1. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS IR PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO SĄSAJOS SU ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI.....	8
1.1. Įsipareigojimas organizacijai	8
1.1.1. Įsipareigojimo organizacijai samprata	8
1.1.2. Įsipareigojimą organizacijai lemiantys veiksniai	10
1.1.3. Įsipareigojimą organizacijai lemiantys individualūs veiksniai	11
1.1.4. Įsipareigojimą organizacijai lemiantys organizaciniai veiksniai	12
1.2. Vadovavimo efektyvumas	14
1.2.1. Vadovavimo efektyvumo samprata.....	14
1.2.2. Tradiciniai požiūriai į vadovavimo efektyvumą	15
1.2.3. Nauji požiūriai į vadovavimo efektyvumą	17
1.2.4. Transformacinė lyderystė.....	17
1.3. Įgalinimas.....	18
1.3.1. Struktūrinis įgalinimas	19
1.3.2. Psichologinis įgalinimas.....	19
1.4. Transformacinio lyderystės stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos.....	21
1.5. Transformacinio lyderystės stiliaus ir psichologinio įgalinimo sąsajos	21

1.6. Transformacinio lyderystės stiliaus, psichologinio įgalinimo ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos	22
1.7. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai bei hipotezės	24
2. METODIKA.....	26
2.1. Tyrimo dalyviai.....	26
2.2. Tyrimo eiga.....	27
2.3. Tyrimo metodikos.....	28
2.3.1. Demografiniai klausimai	28
2.3.2. Organizacinis įsipareigojimas	28
2.3.3. Transformacinis lyderystės stilius.....	29
2.3.4. Psichologinis įgalinimas.....	29
3. TYRIMO REZULTATAI	31
3.1. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika	31
3.2. Ryšys tarp subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir pavaldinių įsipareigojimo organizacijai.....	31
3.3. Ryšys tarp subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir pavaldinių psichologinio įgalinimo	32
3.4. Ryšys tarp pavaldinių psichologinio įgalinimo ir jų įsipareigojimo organizacijai	32
3.5. Ryšys tarp subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, kai mediatorius – psichologinis įgalinimas.....	32
4. REZULTATŲ APTARIMAS	37
IŠVADOS.....	41
SANTRAUKA	42
SUMMARY	43

Literatūros sąrašas	44
Priedai.....	54

Pratarmė

Kiekvienos organizacijos tikslas – sėkmingas funkcionavimas. Didėjanti konkurencija, greitai sklindanti informacija, darbuotojų kaita, nuolatiniai pokyčiai – galvosūkių, kurie tampa vadovų kasdienybe. Teigiama, jog būtent darbuotojai daro didžiausią įtaką organizacijos sėkmei ir juos lengviau valdyti pasitelkus efektyvų vadovavimą (Six Seconds vadovų apklausa, 2007; Ulrich, 1997). Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai didinimas – ypatingai svarbus organizacijos uždavinys, nes būtent jis gali padėti padidinti verslo efektyvumą ir pasiekti ilgalaikį kompanijos pranašumą (Bučiūnienė, 2006). Šiuo metu organizacijos susiduria su didele darbuotojų kaita, kai netgi žvaigždės, į kurias investuojama, mąsto apie darbo vietos keitimą, naujus iššūkius. Tampa akivaizdu, jog čia svarbus akademinės ir verslo visuomenės bendradarbiavimas, siekiant atrasti kiek įmanoma daugiau sąsajų, kurios paaiškintų, kada darbuotojai linkę labiau įsipareigoti organizacijai.

Nors vadovavimas yra viena plačiausiai nagrinėjamų organizacinės psichologijos sričių, ji vis dar susilaukia daug kritikos dėl vienareikšmiškų išvadų trūkumo, ypač dėl vadovavimo veiklos efektyvumo vertinimo (Mumford, 2011; Stelmokienė, 2012). Mokslininkai šiai sričiai kelia du pagrindinius iššūkius: išsamios teorijos sukūrimo ir sutarimo tarp vertintojų didinimo, kuriame kaip svarbiausias su konkrečios veiklos analize susijęs elementas dominuoja būtent pavaldiniai (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009; Schrader, 2001). A. Stelmokienė (2012) savo disertacijoje prabrėžė, jog svarbu tirti jau esamas lyderystės teorijas, siekiant kiek įmanoma išsamiau paaiškinti vadovavimą, kaip reiškinį. Pastaraisiais metais vadovavimo sritis sparčiai išplito naujomis paradigmomis, tačiau būtent transformacinis vadovavimas išsiskiria nuosekliomis įvairių šalių mokslininkų studijomis bei intensyviu praktiniu taikymu (Avolio ir kt., 2009; Felfe, Schyns, 2004; Hunt, 1999). Šiuo metu Lietuvoje atliktų mokslinių tyrimų duomenimis yra atskleista, kad kuo labiau tiesioginis vadovas vadovaujasi transformacinės lyderystės principais, tuo labiau darbuotojas yra įsipareigojęs organizacijai (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010). B. J. Avolio, W. Zhu, W. Koh bei P. Bhatia (2004) teigimu, būtent psichologinis darbuotojų įgalinimas gali paaiškinti jų įsipareigojimą organizacijai.

Psichologinis įgalinimas Lietuvoje pradėtas tirti visai neseniai (Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė 2013; Kazlauskaitė, Bučiūnienė, Turauskas, 2012). Šiandien galime rasti daugybę tyrimų psichologinio įgalinimo tematika, atliktų užsienio mokslininkų. Dažnai jis siejamas su pasitenkinimu karjera, suvoktu organizaciniu teisingumu, darbuotojų veiklos efektyvumu ir pan., tačiau ne visuomet mūsų kultūrai tinkami rezultatai, gauti senas vakarietiškos kultūros tradicijas turinčiose valstybėse. J. Meyer, D. J. Stanley, T.A. Jackson, K. J. McInnis, R. E. Maltin ir L. Sheppard (2012) atlikto tyrimo metu buvo rasti skirtumai tarp polinkio įsipareigoti organizacijai ir

šalyje vyraujančios kultūros. Tyrėjai pabrėžia, jog psichologinis įgalinimas, kaip reiškinys vis dar reikalauja platesnio tyrinėjimo skirtingose kultūrose bei darbinėse veiklose (Avolio ir kt., 2004). Labai svarbu pastebėti, jog Lietuvos visuomenė labai specifiška dėl susiklosčiusių istorinių aplinkybių (tokių kaip buvimas SSRS, kur buvome siejami su kolektyvistine kultūra, o vėliau, atgavę nepriklausomybę, pradėjome lygiuotis į kitas šalis, atstovaujančias individualistinę kultūrą ir pan.). Būtent todėl neretai sunku identifikuoti, kurios kultūros vertybėmis vadovujasi didžioji dalis piliečių. Tai yra viena iš ypač svarių priežasčių, į kurias reikėtų atsižvelgti prieš taikant naujų tyrimų rezultatus, pakartoti juos Lietuvoje, atlikti palyginimą su kitų kultūrų tyrimais, bei jau atliktais organizacinio įsipareigojimo tyrimais mūsų šalyje.

Siekiant pagilinti įsipareigojimo organizacijai bei vadovavimo efektyvumo žinias buvo pasirinktas Lietuvoje mažai tyrinėtas psichologinio įgalinimo veiksnys, kuris tyrime atlieka mediatoriaus vaidmenį (t.y. tarpinio kintamojo tarp transformacinės lyderystės ir įsipareigojimo organizacijai).

Terminų žodynas

Įsipareigojimas organizacijai (organizacinis įsipareigojimas) – tai darbuotojuo nuostata, kuri yra susiformavusi jį įdarbinusios organizacijos atžvilgiu. Ši psichologinė būseną atspindi darbuotojo bei organizacijos ryšį ir turi įtakos darbuotojo sprendimui, kiek ilgai jis liks dirbti konkrečioje organizacijoje (Van Dick, Wagner, 2004). Šiame darbe bus remiamasi *požiūriu įsipareigojimu organizacijai*, kuris suvokiamas kaip tam tikra darbuotojo nuostata dėl organizacijos, atskleidžiama, kiek individas tapatinasi su konkrečia organizacija, tiki jos vertybėmis bei tikslais, įsitraukia į ją kaip į socialinę sistemą ir nori likti joje dirbti (Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974).

Transformacinė lyderystė - B. M. Bass (1985) išskiria keturias savybes, kurios yra būdingos transformacinės lyderystės stiliaus vadovams: charizma, įkvepianti lyderystė, intelektualinė stimuliacija bei individualus rūpestis. Vadovai, pasirinkę šį vadovavimo stilių, vystydami ir perteikdami organizacijos viziją, pripažindami ir atsižvelgdami į kiekvieno pavaldinio individualius poreikius bei sugebėjimus, būdami elgesio pavyzdžiu, įkvepia savo pavaldinius kartu siekti organizacijos tikslų panaudojant naujus problemų sprendimo būdus (Carless, Wearing, Mann, 2000; Bass, 1999; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990).

Psichologinis įgalinimas – G. M. Spreitzer (1995) įgalinimą apibūdino kaip *padidėjusią vidinę motyvaciją atlikti užduotis, kurią atspindi keturios asmens suvoktos orientacijos į jo darbą: kompetencija, įtaka, reikšmingumas ir savideterminacija*. Šios keturios orientacijos atspindi asmens suvokimą, kiek jis yra *kompetentingas* atlikti jam paskirtas užduotis, suvokimą, kiek *įtakos* jis turi organizacijoje priimamiems sprendimams bei kiek *reikšmingas* (svarbus) jis jaučiasi atliekamose užduotyse. *Savideterminacija* apima autonomijos jausmą, susijusi su sprendimų laisve darbinėse situacijose.

1. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS IR PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO SĄSAJOS SU ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI

1.1. Įsipareigojimas organizacijai

Formuojantis organizacijų kultūrai, daugėjant psichologinių tyrimų, buvo pradėta tyrinėti ir tai, kas darbuotoją skatina likti organizacijoje, o kas galbūt priešingai – motyvuoja palikti. Darbdaviams keliant klausimą, kaip išlaikyti darbuotojus, mokslininkai pradėjo kalbėti apie darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Pirmieji organizacinio įsipareigojimo tyrimai atskleidė, jog būtent darbo patirtis, individualūs bei organizaciniai veiksniai lemia, kiek žmogus yra įsipareigojęs organizacijai (Allen, Meyer, 1990; Allen, Meyer, 1996; Meyer, Allen, 1997; Eby, Freeman, Rush, Lance, 1999). Vienu iš esminių įsipareigojimo organizacijai veiksnių, apimančių tiek individualų, tiek organizacinį faktorių, laikoma lyderystė (Mowday, Porter, Steers, 1982). Taigi akivaizdu, jog darbuotojo noras likti organizacijoje glaudžiai susijęs ir su vadovu, ar kitu įmonėje įtakingu asmeniu.

1.1.1. Įsipareigojimo organizacijai samprata

Įsipareigojimas organizacijai plačiai nagrinėjamas mokslinėje literatūroje, tačiau vis dar nepateikia vienareikšmių atsakymų, randama gausybė skirtingų šio reiškinio apibrėžimų. Tokius rezultatus gali sąlygoti tai, jog visų pirma autoriai nesutaria dėl paties termino, kas yra įsipareigojimas organizacijai vartojimo, o tai netgi buvo sukėlę nesusipratimų nagrinėjant šį reiškinį (Allen, Meyer, 1990). Tikėtina, jog nesusipratimai kilo dėl to, jog skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus įsipareigojimo organizacijai aspektus. Įsipareigojimas organizacijai, lojalumas, prisirišimas prie organizacijos, organizacinis įsipareigojimas – vartojami kaip sinonimai. Štai pavyzdžiui R. T. Mowday su kolegomis (1982) organizacinį įsipareigojimą apibūdino kaip *asmens identifikavimosi su konkrečia organizacija ir įsitraukimo į jos veiklą santykinį stiprumą*.

Akademinėje literatūroje skiriami trys pagrindiniai požiūriai į įsipareigojimą organizacijoje:

1. Požiūrio įsipareigojimas (angl. *attitudinal commitment*). Remiantis šiuo požiūriu, įsipareigojimas organizacijai suvokiamas kaip tam tikra darbuotojo nuostata organizacijos atžvilgiu, atskleidžiama, kiek individas tapatinasi su konkrečia organizacija, tiki jos vertybėmis bei tikslais, įsitraukia į ją kaip į socialinę sistemą ir nori likti joje dirbti (Porter ir kt., 1974). Šis požiūris į įsipareigojimą organizacijai yra bene plačiausiai tyrinėjamas, atliktos studijos atskleidžia, jog organizacijai įsipareigoję darbuotojai rečiau keičia darbo vietas, pasižymi mažesniu pravaikštų skaičiumi (Mowday ir kt., 1982; Allen, Meyer, 1990).

2. Elgsenos įsipareigojimas (angl. *behavioral commitment*). R. M. Kanter (1968) teigė, jog individo investicijos į organizaciją verčia jį jaustis lojaliu jai. Kalbėdamas apie investicijas R. M. Kanter (1968) galvoje turėjo laiką, kurį darbuotojas dirba organizacijoje, atlieka jam pavestas užduotis, santykius, kuriuos jis yra sukūręs su kolegomis, įdėjęs tam pastangų.

3. Multidimensinis požiūris (angl. *multidimensional approach*). Organizacinio įsipareigojimo tyrėjai pastebėjo, jog tai yra daugialypis reiškinys, susidedantis iš daug komponentų (Meyer, Allen, 1991; Becker, 1992).

Bene populiariausias ir plačiausiai taikomas modelis, kuris remiasi multidimensiniu požiūriu, yra **trijų komponentų modelis**, sukurtas N. J. Allen ir J. P. Meyer (1990), bei tobulintas kolegų (Meyer, Allen, 1991; Meyer, Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2001). Anot šio modelio įsipareigojimą sudaro trys komponentai:

1) *Emocinis įsipareigojimas* (angl. *affective commitment*). Tai darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos, identifikavimasis su ja. Darbuotojas tiki organizacijos tikslais ir yra linkęs savo tikslus tapatinti su organizacijos (Meyer, Allen, 1991). Šis komponentas yra labai panašus į požiūrio įsipareigojimo organizacijai modelį (Mowday, Porter, Steers, 2006). Apibendrinami šį požiūrį, J. P. Meyer ir N. J. Allen (1991) tai įvardijo kaip darbuotojo *norą likti* (angl. *want to*) organizacijoje.

2) *Tęstinis įsipareigojimas* (angl. *continuance commitment*). Žvelgiant iš šio komponento perspektyvos darbuotojas organizacijai įsipareigoja dėl savo poreikių, tokių kaip finansai ar draugiški ryšiai su kolegomis (Becker, 1960). Svarbu paminėti, jog remiantis šiuo požiūriu anksčiau minėti finansai ir santykiai su kolegomis nėra pakankami, jog darbuotojas pasitaikius kitai galimybei liktų organizacijoje (Allen, Meyer, 1990). N. J. Allen su J.P. Meyer (1990) šį požiūrį įvardijo kaip *turiu likti* (angl. *have to*), t.y. darbas kaip savotiška bazinių poreikių patenkinimo priemonė.

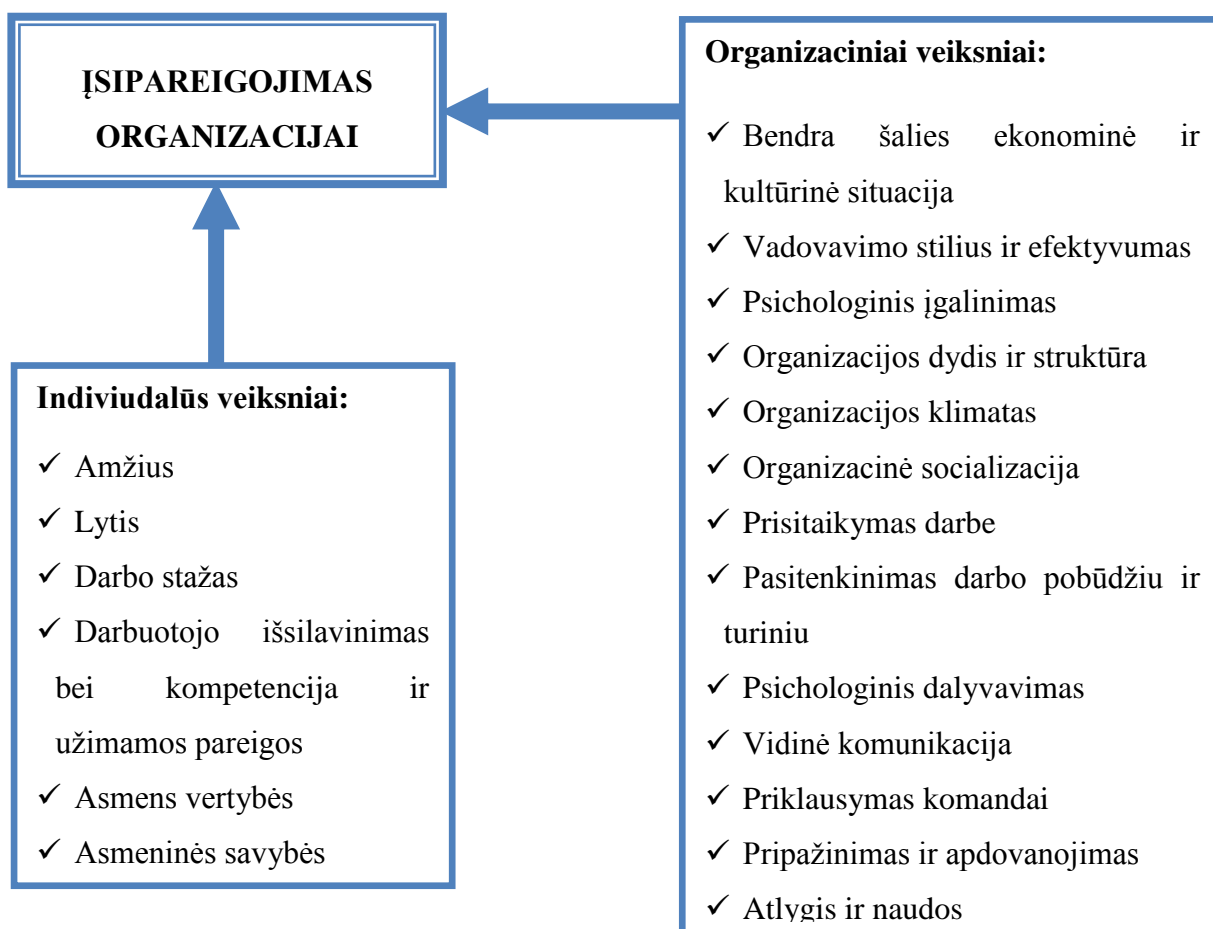
3) *Normatyvinis įsipareigojimas* (angl. *normative commitment*). Remiantis šiuo komponentu manoma, jog darbuotojas įsipareigoja organizacijai todėl, kad tai yra vienintelis teisingas elgesio būdas ir priklauso nuo individo pareigos jausmo (Allen, Meyer, 1991). Asmuo įsipareigoja organizacijai tuomet, kai jam priimtinos įmonės vertybės, kai jis gali jomis vadovautis. Trumpai apibendrinant šį požiūrį iš pavaldinio perspektyvos jis skambėtų kaip *privalėjimas likti* (angl. *ought to*), organizacijoje, nes taip dera daryti (Allen, Meyer, 1991).

Tyrimai rodo, jog būtent emocinis įsipareigojimas stipriausiai susijęs su darbo efektyvumu, pravaikštų nebuvimu, susitapatinimu su organizacijai, lyginant su normatyviniu įsipareigojimu. O su tęstiniu įsipareigojimu darbo efektyvumas, pravaikštų nebuvimas bei susitapatinimas su organizacija susiję netgi neigiamai. (Meyer ir kt., 2002; Jackson ir kt., 2012). Taigi, akivaizdu, jog trijų komponentų modelis pasižymi prieštariniais rezultatais.

Atsižvelgiant į tai, jog požiūrio organizacinio įsipareigojimo modelis plačiai taikomas įvairiuose kultūrose, bei remiantis juo atliekami tyrimai ir Lietuvoje, šiame darbe bus taip pat naudojamas būtent šis organizacinio įsipareigojimo modelis.

1.1.2. Įsipareigojimą organizacijai lemiantys veiksniai

Mokslininkai daugybę metų nagrinėja, kokie veiksniai susiję su polinkiu įsipareigoti organizacijai. Literatūroje aprašytus veiksnius galima suskirstyti į organizacinius ir individualius (Allen, Meyer, 1991). Apačioje pateikiama sudaryta schema (žr. 1 pav.), kuri iliustruoja veiksmų pasiskirstymą, o jų sąsajos su įsipareigojimu organizacijai aptariamos toliau (schema buvo sukonstruota atlikus literatūros apžvalgą, pasirinkus dažniausiai nagrinėjamus veiksnius).



1 pav. Veiksniai susiję su įsipareigojimu organizacijai.

1.1.3. Įsipareigojimą organizacijai lemiantys individualūs veiksniai

Akademinėje literatūroje kalbama apie šiuos individualius veiksnius, susijusius su įsipareigojimu organizacijai:

Amžius. Teigiama, kad labiausiai įsipareigoti organizacijai yra linkę jauni (18-24 m.) ir vyresnio amžiaus darbuotojai (56-74 m.). Mokslininkų nuomone jaunesni darbuotojai linkę labiau tikėti organizacijos ateitimi bei turi stipresnę vidinę motyvaciją siekti karjeros, o vyresnio amžiaus darbuotojai labiau vertina saugumą, socialines garantijas (Suliman, Iles, 2000). Lietuvoje atlikti tyrimai atskleidė, jog vyresni darbuotojai yra labiau įsipareigoję, nei jaunesni (Tylaitė, 2007; Gustaitė, 2007).

Lytis. Moterų ir vyrų įsipareigojimas organizacijai skiriasi, o tai yra siejama su skirtingomis vertybėmis, pvz. saugumo jausmu. Moterys organizacijai linkę įsipareigoti labiau nei vyrai (Elizur, Koslowsky, 2001).

Darbo stažas. R. T. Mowday ir kt. (1982) teigimu darbuotojų įsipareigojimas pirmaisiais metais yra silpniausias, o vėliau palaipsniui stiprėja. Autoriaus teigimu, dėl atėjusios karjeros krizės 6-10 darbo metais organizacijoje prisirišimas ima silpnėti.

Darbuotojo išsilavinimas bei kompetencija ir užimamos pareigos. Neatitikimas tarp užimamų pareigų (tiek jei kompetencija per aukšta, o pareigos pernelyg žemos, tiek priešingai, jei kompetencija per maža užimamoms pareigoms) sukelia nepasitenkinimą ir darbuotojo įsipareigojimas organizacijai mažėja. Tuo tarpu jei kompetencija ir pareigos atitinka, kuo aukštesnė kompetencija, tuo aukštesnės užimamos pareigos – prisirišimas prie organizacijos didėja. (Hamid, Nordin, Adnan, Sirun, 2013; Suliman, Iles, 2000).

Asmens vertybės. Darbuotojo asmeninės vertybės ir organizacijos vertybės taip pat yra susiję su įsipareigojimu organizacijai, t.y. jeigu darbuotojo asmeninės vertybės ir organizacijos vertybės panašios, darbuotojas bus linkęs labiau įsipareigoti organizacijai (Elizur, Koslowsky, 2001).

Asmeninės savybės. Teigiama, kad darbuotojo asmeninės savybės taip pat gali būti susijusios su polinkiu įsipareigoti organizacijai. Žemesnis ekstraversijos ir sąmoningumo lygis, bei didesnis sutarimo su kitais, neurotiškumo bei atvirumo naujam patyrimui lygis susijęs su aukštesniu įsipareigojimo organizacijai lygiu (Masėnaitė, 2008).

Matome, jog su įsipareigojimu organizacijai susiję ir individualūs darbuotojų veiksniai, tokie kaip amžius, lytis, asmeninės vertybės bei savybės, darbo stažas, kompetencija.

1.1.4. Įsipareigojimą organizacijai lemiantys organizaciniai veiksniai

Mokslinėje literatūroje galima rasti išskirtus šiuos organizacinius veiksnius, kurie susiję su individo įsipareigojimu organizacijai:

Bendra šalies ekonominė ir kultūrinė situacija. Nacionalinė šalies kultūra yra susijusi su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai (Black, 1999). Atlikti tarpkultūriniai tyrimai parodė, jog žmonės priklausomai nuo nacionalinės kultūros bei šalies ekonominės padėties organizacijoms įsipareigoja skirtingai (Meyer ir kt., 2012; Lock, Crowford, 2004). Teigiama, jog šalyse, kuriose dominuoja kolektyvistinė kultūra, darbuotojai linkę labiau įsipareigoti organizacijai, nei šalyse, kuriose dominuoja individualistinė kultūra (Meyer ir kt., 2012).

Vadovavimo stilius ir efektyvumas. Tyrimais atskleista, jog darbuotojo požiūris į organizaciją yra glaudžiai susijęs su vadovavimo stiliumi (Brewer, 1996). B. J. Avolio ir kt. (2004) teigimu, kuo didesnis vadovo transformacinės lyderystės išreikštumas, tuo pavaldiniai labiau įsipareigoję organizacijai.

Psichologinis įgalinimas. S. F. Hamid ir kt. (2013) teigimu, polinkis įsipareigoti organizacijai yra susijęs ir su psichologiniu įgalinimu.

Organizacijos dydis ir struktūra. Teigiama, kad kuo toliau pavaldinys nutolęs nuo lyderio (struktūriškai), tuo mažiau jis įsipareigojęs organizacijai (Avolio ir kt., 2004; Zaccaro, Klimoski, 2001). Taip pat yra autorių, kurie teigia, jog didesnis įsipareigojimas yra mažesnėse organizacijose ir tai siejama su geresne vidine komunikacija (Suliman, Iles, 2000).

Organizacijos klimatas. Įsipareigojimas organizacijai priklauso ir nuo organizacijos klimato (Suliman, Iles, 2000; Jensen, Luthans, 2006). Teigiama, jog egzistuoja ryšys tarp organizacijos etinio klimato ir įsipareigojimo organizacijai (Carr, Schmidt, Ford, DeShonm, 2003).

Organizacinė socializacija. Naujų darbuotojų įvedimas, jų sėkmingas įsitraukimas – ypatingai svarbūs siekiant sumažinti darbuotojų kaitą, užtikrinti jų įsipareigojimą organizacijai (Meyer, Allen, 1990).

Prisitaikymas darbe. R. J. Vanderberg ir V. Scarpello (1990) teigė, jog būtent darbuotojo atitikimas darbui yra teigiamai susijęs su įsipareigojimu organizacijai ir neigiamai susijęs su noru keisti darbą. Lietuvoje atlikto tyrimo duomenimis, darbuotojai, kurie labiau prisitaikę savo darbovietėje (tai siejama su sėkminga atranka) yra labiau įsipareigoję savo organizacijai ir neturi ketinimų jos palikti (Tylaitė, 2007).

Pasitenkinimas darbo pobūdžiu ir turiniu. Darbuotojai, kurie darbe turi galimybę panaudoti savo profesines žinias bei turimus įgūdžius, išbandyti save skirtingose su darbu susijusiose užduotyse, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir turi mažiau ketinimų jį palikti (Brewer, 1996).

Psichologinis dalyvavimas (angl. *psychological participation*). V. H. Vroom (1960) ir A. M. Brewer (1996) pabrėžė, jog su darbuotojo noru likti organizacijoje yra susijęs suvokimas, kiek įtakos jis turi organizacijoje priimamiems sprendimams.

Vidinė komunikacija. Efektyvi vidinė komunikacija organizacijoje yra susijusi su mažesne darbuotojų kaita bei noru likti dirbti (Parsley, 2005).

Priklausymas komandai. Sėkmingi komandos rezultatai susiję su pasitenkinimu darbu bei įsipareigojimu organizacijai (Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, Henschel, 2010).

Pripažinimas ir apdovanojimas (angl. *reward*). Darbuotojai, kurie organizacijoje jaučiasi pripažinti, kurių pasiekimai yra apdovanojami – labiau įsipareigoja organizacijai (Suliman, Iles, 2000).

Atlygis ir naudos. Teigiama, kad jei darbuotojai atlygio sistemą jų atžvilgiu suvokia kaip teisingą, jie linkę labiau įsipareigoti organizacijai. Atlyginimas, paprastai vertinimas kaip instrumentinė vertybė ir yra susijęs su įsipareigojimu organizacijai (Elizur, 1996).

Akivaizdu, jog su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai yra susiję daugybė organizacinių bei asmeninių veiksnių. Apibendrinant aukščiau aptartus organizacinius veiksnius matome, jog vadovas šiame kontekste atlieka ypatingą vaidmenį. Aukščiau aptarti veiksniai, tokie kaip vadovavimo stilius bei efektyvumas, psichologinis įgalinimas, organizacijos struktūra, klimatas, prisitaikymas darbe, psichologinis dalyvavimas, priklausymas komandai, vidinė komunikacija, pripažinimas bei apdovanojimas, atlygis bei naudos – susiję su vadovu, jo gebėjimu organizuoti darbą, motyvuoti savo darbuotojus, perteikti organizacijos viziją, tinkamai paskirstyti darbus, kurti naujus skyrius, įkvėpti darbuotojus, pasirūpinti jų įvedimo užtikrinimu ir tinkama komunikacija. Daugeliui procesų, vykstančių įmonės viduje vadovas turi daug įtakos. Būtent efektyvus vadovavimas bei tinkami vadovo sprendimai gali sumažinti darbuotojų kaitą, todėl yra prasminga toliau tyrinėti, kaip organizacinio įsipareigojimo ir vadovavimo efektyvo sąsajos atsispindi mūsų šalies kultūroje.

1.2. Vadovavimo efektyvumas

Įrašų apie vadovavimą ir jo efektyvumą galima rasti jau graikų ar lotynų klasikiniuose veikaluose, Senajame ir Naujajame testamente, ankstyvosiose islandų sagose, senuosiuose kinų filosofų rašytiniuose šaltiniuose. Istoriniai šaltiniai apie *homo sapiens* teigia, kad kai žmonių grupei buvo vadovaujama efektyviai, kuomet vadovas įtikindavo kitus grupės narius kuriam laikui atidėti savo egoistiškus tikslus ir dirbti vardan bendro intereso – žmonija pradėjo rezultatyviau kovoti su pavojų išlikimui keliančiomis jėgomis (Hogon, Kaiser, 2004; Kilburg, Donohue, 2011; Vugt, Hogan, Kaiser, 2008). Vadovas organizacijoje tampa asmeniu, kuris turi gebėti motyvuoti pavaldinius siekti organizacijos tikslų. Tampa akivaizdu, jog efektyvus vadovavimas ypatingai svarbus ir šiomis dienomis, siekiant užtikrinti sėkmingą organizacijų funkcionavimą, sumažinti darbuotojų kaitą bei siekti aukštų finansinių rezultatų, tam pasitelkiant darbuotojus.

Toliau bus aptariama, kas yra efektyvus vadovavimas, kaip efektyvaus vadovavimo suvokimas kito istoriškai ir kokiomis vadovavimo teorijomis remiasi šiuolaikiniai lyderiai.

1.2.1. Vadovavimo efektyvumo samprata

Vadovavimas, kaip reiškinys, aktyviai pradėtas tyrinėti XX amžiuje, o susidomėjimas šia sritimi nesumažėjo ir šiandieną. Pirmieji tyrimai pasirodė 1930 metais, nors sistemingi ir aktyvūs tyrinėjimai prasidėjo tik penktajame – šeštajame dešimtmetyje (House, Aditya, 1997). Per penkiasdešimt lyderystės tyrinėjimo metų buvo sukurta ir apžvelgta daugybė lyderystės modelių. Vieni jų kalba apie vadovo asmenybės bruožus, kiti apie vadovo-pavaldinio santykius, pažintinius procesus, suvokimą bei atribucijos procesą, situacinius faktorius ir neapibrėžtas situacijas, kurios gali turėti įtakos vadovavimui, vadovo elgesį/elgesio stilių, užduoties ir tikslo orientaciją, komandą ir pasidalintą vadovavimą bei transformacinę/charizmatinę lyderystę (Avolio, 1999). Daugybė lyderystės teorijų mėgina paaiškinti, kaip vadovavimo stilius siejasi su darbuotojų motyvacija, mąstymu, elgesiu ir produktyvumu (Yukl, 2002).

Vadovavimo psichologija neretai įvardijama kaip „pragmatiškas mokslas“, kuriam svarbus ne tik praktinis reikšmingumas, bet ir metodologinis atsakingumas (Higgs, 2003). Mokslininkai intensyviai mėgina integruoti daugiakryptės analizės rezultatus siekdami paaiškinti vadovavimo reiškinį bei identifikuoti priežasties – pasekmės ryšius, kalbėdami apie efektyvų vadovavimą, organizacijos sėkmingą funkcionavimą ir organizacijos narių finansinę bei psichologinę gerovę (Hogan, Kaiser, 2005).

Skirtingi teoriniai požiūriai ir netgi individualūs tyrėjai pateikia skirtingus vadovavimo apibrėžimus, tačiau juos visus jungia supratimas, jog vadovas yra asmuo, kuris savo veiksmais

palengvina grupės žmonių bendrų tikslų įgyvendinimą. Vadovavimo apibrėžimai dažnai atspindi ir tam tikrą to laikotarpio situaciją konkrečioje visuomenėje, egzistuojančių vertybių svarbą. Analizuojant skirtingas sampratas pastebima, jog akcentuojama ir pati sąveika tarp individų, nors patys vadovavimo veiksmai (formos, kuriomis daroma įtaka) bei tikslai (siejami tų veiksmų rezultatai) apibūdinami ir skirtingai. (House, Podsakoff, 1994; Ciulla, 2004; Hogan, Kaiser, 2005; Vroom, Jago, 2007). Tampa akivaizdu, jog vadovavimas vienas, kaip reiškinyvis vis dar kelia daug neatsakytų klausimų todėl yra prasminga ir tikslinga šį reiškinį tyrinėti plačiau.

Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą galima matyti, jog vadovavimas skyla į du požiūrių pogrupius – tradicinius ir naujus, kurie atsirado gausėjant tyrimų vadovavimo srityje. Toliau bus trumpai aptarti tradiciniai bei nauji požiūriai į vadovavimo efektyvumą.

1.2.2. Tradiciniai požiūriai į vadovavimo efektyvumą

Pirmieji, žinoma, atsirado tradiciniai požiūriai. Juose vadovavimo efektyvumas grindžiamas finansiniais rodikliais, t.y. kuo aukštesnių finansinių organizacijos rodiklių sugeba pasiekti vadovo komanda, tuo efektyvesniu laikomas jos vadovas. Šiuose požiūriuose pabrėžiamas instrumentinis vadovo poveikis pavaldiniams, analizuojamas diadinis ryšys tarp vadovo ir pavaldinio. Instrumentinis poveikis apima pavaldinių suvokimą, pasitenkinimą darbu, veiklos atlikimo rezultatus. Diadinio ryšio analizavimas susilaukia kritikos dėl to, jog tuomet yra ignoruojami kiti veiksniai, tokie kaip pats vadovas ir organizaciniai kriterijai. (Avolio ir kt., 2009; Higgs, 2003; House, Posakoff, 1994).

Prie tradicinių požiūrių į vadovavimą yra priskiriamos bruožų, elgesio ir situacinės teorijos. Tai pagrindiniai požiūriai, kuriuose dominuoja asmeninių vadovo charakteristikų (fizinių, asmenybės, socialinių ypatumų bei asmeninių gebėjimų ir įgūdžių) bei specifinio vadovavimo tipo ar vadovo-pavaldinio sąveikos, konteksto, kuriame vyksta sąveika analizavimas. (House, Podsakoff, 1994).

Iš visų anksčiau paminėtų teorijų būtent bruožų teorija turi ilgiausią istoriją ir kontraversiškausius vertinimus skirtingais laikotarpiais. Šios teorijos teigimu, vadovas tampa vadovu dėl tam tikrų savybių ir būtent jos užtikrina vadovavimo efektyvumą. Ilgą laiką buvo stengiamasi rasti tas pavyzdines vadovo charakteristikas, tačiau buvo skiriama mažai dėmesio jų susiejimui su paties vadovavimo efektyvumu (Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn, Lyons, 2010). Kitų tradicinių požiūrių kontekste ši teorija pristatoma kaip ta, kurioje vadovo elgesys, lyginant su bruožais, yra artimesnis vadovavimo procesui ir labiau prognozuoja jo efektyvumą. Taip pat kalbama apie situacinius kintamuosius, kompleksiską ir dviprasmišką vadovavimo kontekstą,

kurie gali turėti įtakos vadovavimo efektyvumui (Andersen, 2006; Derue, Nahrgang, Wellman, Humphrey, 2011; Judge, Piccolo, Kosalka, 2009). Kaip matome, ši teorija iki galo nepaaiškina vadovavimo efektyvumo reiškinių, tyrimai atskleidžia, jog vadovavimo efektyvumui įtakos gali turėti daugiau veiksnių, nei vien pavyzdinės vadovo charakteristikos.

Vėliau sekė elgesio teorija, kuri analizuoja ką ir kaip atlieka vadovai vadovaudami savo pavaldiniams. Mokslininkai koncertuojasi į tai, kokie yra efektyvaus vadovavimo elgesio indikatoriai. Apibendrinant šią teoriją teigiama, kad efektyvus vadovavimas atsiskleidžia būtent per elgesį, nukreiptą į užduoties atlikimą bei santykių kūrimą, dar įvardijamus kaip darbo paskirstymo, struktūros kūrimo ir dėmesio darbuotojams (Judge, Piccolo, 2004; Northouse, 2009). Paminėtos elgesio teorijos dimensijos buvo populiaros iki transformacinio vadovavimo teorijos atsiradimo. Prieštaringi rezultatai skatino daugiau domėtis konkrečios situacijos svarba vadovavimo efektyvumui (per skirtingų vadovavimo elgesio tipų pritaikymą). Rezultatai atskleidė, kad situacijos faktoriai turi didesnę svorį vadovų elgesio pasirinkimui, lyginant su asmeniniais kintamaisiais (Andersen, 2006). Visa tai sudarė sąlygas naujo požiūrio kūrimui ir taip atsirado situacinių/kontingencijos teorijų grupė.

Situacinis požiūris akcentuoja vadovo veiksmus konkrečioje situacijoje. Šis požiūris teigia, kad vadovavimo efektyvumas užtikrinamas derinant vadovo elgesį ir besikeičiančių aplinkybių kontekstą (į kurį įeina ne tik aplinkos veiksniai, bet ir žmogiškasis aspektas) (Northouse, 2009; Vroom, Jago, 2007). Situacinis požiūris mėgina apjungti ankstesnius ir paaiškinti, kaip skirtingų asmeninių savybių žmonės ir jų skirtingai demonstruojami poelgiai gali būti efektyvūs skirtingose situacijose.

Septintajame – aštuntajame dešimtmetyje tarp tyrėjų ir praktikų kilo sąmyšis, nes paaiškėjo, jog vadovavimo efektyvumas, remiantis bruožų, elgesio ir situacinės teorijos požiūriu, paaiškina vos 10 – 12 proc. su veiklos atlikimu susijusių rezultatų, tokių kaip produktyvumas, efektyvumas ir pan. Paaiškėjo, jog vadovai turi mažiau įtakos organizaciniams rezultatams nei buvo tikėtasi (Avolio ir kt., 2009; House, Podsakoff, 1994).

Tyrėjams tapo aišku, jog esamos teorijos nepaaiškina vadovavimo efektyvumo kaip reiškinių taip išsamiai, kaip turėtų. Išsamių rezultatų trūkumas virto naujais ieškojimais, mėginimu į vadovimą, kaip reiškinį pažvelgti plačiau. To pasekoje atsirado naujos vadovavimo efektyvumą aiškinančios teorijos, kurios bus plačiau aptartos sekančiame skyriuje.

1.2.3. Nauji požiūriai į vadovavimo efektyvumą

1970 m. vidurys – naujų teorijų, kurios mėgina paaiškinti abipusį santykį tarp vadovo ir pavaldinio platesniame kontekste, įvertinti organizacijos kompleksškumą, vystymosi laikas. Šiai grupei dažniausiai priskiriamos transformacinio vadovavimo, autentiško vadovavimo, dvasinio vadovavimo ir kolektyvinio vadovavimo teorijos. Šie požiūriai didelį dėmesį skiria ateities vizijos kūrimui ir perteikimui, emocinėms efektyvaus vadovavimo pasekmėms konkrečiam individui, socialiniams, grupiniams procesams bei papildomiems, lūkesčius pranokstantiems rezultatams (Avolio ir kt., 2009; Andersen, 2006; Higgs, 2003; House, Podsakoff, 1994). Teigiama, jog būtent transformacinė lyderystė yra ne tik vienas iš vadovavimo stilių, bet yra prilyginama ir efektyviam vadovavimui (Bass, Riggio, 2006). Būtent transformacinis vadovavimas tarp naujųjų teorijų užima svarbiausią vietą, jo atsiradimas paskatino didelius pokyčius vadovavimo tyrimuose (Hunt, 1999). Toliau šiame darbe ir bus aptariama transformacinė lyderystė.

1.2.4. Transformacinė lyderystė

Transformacinė lyderystė (Bass, 1985; Burns, 1978) yra viena plačiausiai tyrinėjamų lyderystės teorijų ir užima ypatingai svarbią vietą tarp kitų naujų efektyvaus vadovavimo požiūrių (Yammarino, Dionne, Chun, Dansereau, 2005). Ši vadovavimo teorija apima abipusį pokyčių (transformacijos) aspektą, kuris grindžiamas išskirtiniu ryšiu tarp vadovavimo proceso dalyvių bei įtakos formą, skatinančią pavaldinius daryti daugiau, nei iš jų tikimasi (Avolio ir kt., 2009; Northouse, 2009). Vadovai, pasirinkę šį vadovavimo stilių, vystydami ir perteikdami organizacijos viziją, pripažindami ir atsižvelgdami į kiekvieno pavaldinio individualius poreikius bei sugebėjimus, būdami elgesio pavyzdžiu, įkvepia savo pavaldinius kartu siekti organizacijos tikslų panaudojant naujus problemų sprendimo būdus (Bass, 1999; Carless, Wearing, Mann, 2000).

B. M. Bass (1985) išskiria keturias savybes, kurios yra būdingos transformacinės lyderystės stiliaus vadovams:

1. *Charizma/Idealizuota įtaka*. Lyderis perteikia viziją ir misijos pojūtį. Jo elgesys įkvepia bei sudomina darbuotojus imtis įvairių veiklų su užsidegimu. Darbuotojai siekia su juo tapatintis, juo tiki ir pasitiki.
2. *Įkvepianti lyderystė*. Lyderis elgiasi kaip pavyzdys savo pasekėjams. Jo poelgiai įkvepia ir motyvuoja darbuotojus, suteikdami jiems prasmės bei iššūkių. Lyderis savo elgesiu pavaldiniams komunikuoja viziją.

3. *Intelektualinė stimuliacija*. Lyderis visuomet kupinas naujų iššūkių bei idėjų, motyvuoja darbuotojus pažvelgti į problemas naujai. Skatina problemų sprendimą ir prašo argumentuoti prieš imantis kokių nors veiksmų.

4. *Individualus rūpestis*. Lyderis užsiima koučingu bei mokymu. Deleguoja projektus siekdamas stimuliuoti mokymosi patirtį. Teikia grįžtamąjį ryšį bei kiekvieną pavaldinį traktuoja kaip atskirą individą.

Lyginant su kitomis teorijomis, būtent transformacinės lyderystės teorijoje lyderiai turi žymiai daugiau įtakos pavaldinių jausmams ir mąstymui, kai tuo tarpu tradiciniai požiūriai turi daugiau įtakos kuomet reikia labai aiškių pavaldinio elgesio (o ne jausmų ar mąstymo) pokyčių (Avolio ir kt., 2009). Teigiama, jog transformaciniai lyderiai veikia savo pavaldinių jausmus psichologiškai juos įgalindami (Ozaralli, 2002).

Ši teorija susilaukia kritikos dėl to, kad nevisiškai aiški jos koncepcija, ypač dėl to kas liečia charizmatišką vadovavimą (Bass, Avolio, 1993; van Knippenberg, Sitkin, 2013). Charizma, transformacinėje lyderystėje yra tik viena iš transformacinės lyderystės dimensijų, kuri ypač svarbi, tačiau jei vadovas yra charizmatiškas, tai dar nereiškia, jog jis transformacinis lyderis, nes vien charizmos neužtenka (Bass, Avolio, 1993). Taip pat nėra viena iš lyderystės teorijų, tarp jų ir transformacinė iki šiol pilnai neatskleidė altruistinio vadovavimo elgesio (Bass, 1999; Yukl, 2008). Taip pat ši teorija didelį dėmesį skiria būtent subjektyviam vadovo vaizdiniiui, kurį atskiri asmenys kuria skirtingai (Felfe, Schyns, 2010; Schyns, Sanders, 2007; Felfe, Schyns, 2004).

A. Stelmokienė (2012) savo disertacijoje pabrėžė, jog vertėtų kurti ne naujus teorinius efektyvaus vadovavimo požiūrius, o gilinti žinias jau turimų, stengtis šį reiškinį paaiškinti kiek įmanoma nuosekliau ir išsamiau. Atsižvelgiant į tai, jog ši teorija Lietuvoje jau yra tyrinėta bei dažnai prilyginama efektyviam vadovavimui, prasminga gilinti jos žinias dar labiau. Taigi, šiame tyrime bus naudojamas būtent transformacinės lyderystės modelis. Siekiant papildyti transformacinės lyderystės modelio žinias mūsų šalyje kartu imta nagrinėti ir anksčiau jau minėtą psichologinį įgalinimą.

1.3. Įgalinimas

XX a. pabaigoje mokslininkai susidomėjo įgalinimo darbo aplinkoje (angl. *workplace empowerment*) koncepcija. Įgalinimas darbo aplinkoje apima tai, *kokių galių bei kokiomis priemonėmis organizacijos suteikia savo darbuotojams, kaip tai susiję su jų nuostatomis, elgesiu ir veiklos efektyvumu* (cit. pgl. Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė, 2013)

Analizuojant įgalinimo darbo aplinkoje tyrimus išryškėja dvi kryptys – struktūrinio įgalinimo (angl. *structural empowerment*) ir psichologinio įgalinimo (angl. *psychological empowerment*) (Menon, 2001; Wagner, Cummings, Smith, Olson, Anderson, Warren, 2010; Zhang, Bartol, 2010). Toliau šios dvi kryptys ir bus aptartos išsamiau.

1.3.1. Struktūrinis įgalinimas

Struktūrinis įgalinimas apima organizacijose esančias struktūras, kurios atspindi darbuotojo užimimą poziciją ir suteikia jam galios bei priemones, kurios suteikia tų papildomų galių (Kanter, 1977). Svarbu paminėti, kad kalbant apie galią, ji čia suvokiama ne kaip kontrolė ar dominavimas, bet kaip gebėjimas, meistriškumas (angl. *mastery*), panaudoti išteklius taip, jog būtų pasiekti tikslai (Kanter, 1977). Būtent galios, kaip meistrystės, koncepcija ir yra tyrinėjama mokslininkų darbuose (Thomas, Velthouse, 1990; Menon, 2001; Wagner ir kt., 2010).

Akademinėje literatūroje struktūrinio įgalinimo ištakos apima darbo praturtinimą (angl. *job enrichment*) (Menon, 2001), įgaliojimų delegavimą (Lee, Koh, 2001), darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus (Cho, Faerman, 2010), užduočių delegavimą (Thomas, Velthouse, 1990; Cho, Faerman, 2010), vadovavimą dalyvaujant (Lee, Koh, 2001). Struktūrinio įgalinimo tyrimai atskleidžia kaip anksčiau minėtos priemonės siejasi su darbuotojų nuostatomis, veiklos rezultatais bei jų elgesio ketinimais (Laschinger, Wilk, Cho, Greco, 2009).

1.3.2. Psichologinis įgalinimas

Šiuolaikinėje verslo aplinkoje gebėjimas psichologiškai įgalinti vis dažniau nagrinėjamas kaip savybė, kuria turėtų pasižymėti lyderiai (Luthans, 1995; Conger, Kanungo, 1988; Bennis, Nanus, 1985). Organizacinės psichologijos tyrėjai atlieka vis daugiau tyrimų stengdamiesi pateikti kuo tikslesnę psichologinio įgalinimo koncepciją (Thomas, Velthouse, 1990; Conger, Kanungo, 1988). Buvo atlikti tyrimai, kurie analizavo įgalinimo sąsajas su kitais kintamaisiais, tokiais kaip lytis, vadovo palaikymas ir kontrolė, lyderystė, komandinis darbas, vaidmenų susidvejinimas, pavaldinių kontrolė, galimybė naudotis resursais, prieiga prie informacijos ir organizacijos klimatas (Cohen, Diane., 1997; Spreitzer, 1996). G. M. Spreitzer (1996) pastebėjo, jog kol psichologinis įgalinimas buvo naudojamas praktinėje organizacijų veikloje, mokslinė diskusija dar tik prasidėjo ir vis dar ieškoma, kas iš tiesų įeina į šį konstrukta.

Psichologinis įgalinimas, vertinimas iš kognityvinės perspektyvos. Literatūroje yra terminų, kurie yra panašūs į psichologinį įgalinimą, tokių kaip valdžios delegavimas (Burke, 1986), motyvacija (Hackman, Oldham, 1980), savęs efektyvumas (Gist, Mitchell, 1992), darbo

praturtinimas (Pierce ir kt., 1991), autonomija (Block, 1987; Evans, Fischer, 1992), savideterminacija (Deci ir kt., 1989), savireguliacija (Manz, Sims, 1991), aukštas įsitraukimas (Lawler, Mohram, 1989; Wilkinson ir kt., 1997) ir dalyvaujantis valdymas (Block, 1987; Macy ir kt., 1989) (cit. pagal Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė, 2013).

Psichologinis įgalinimas atspindi darbuotojų suvokimą, kiek jie jaučiasi įgalinti (Wilson, 2011). G. M. Spreitzer (1995) įgalinimą apibūdino kaip *padidėjusią vidinę motyvaciją atlikti užduotis, kurią atspindi keturios asmens suvoktos orientacijos į jo darbą: kompetencija, įtaka, reikšmingumas ir savideterminacija*. Kompetencija siejama su saviveiksmingumo jausmu arba individo suvoktu meistriškumo lygiu atlikti užduotį. Įtaka atspindi tai, kiek asmuo yra įtakingas siekiant tikslo ir kaip jis suvokia kiek stipriai jo veiksmai lėmė organizacijos rezultatus. Reikšmingumas apibūdina darbuotojo suvoktą svarbą užduotyse remiantis jo suvoktais standartais. Savideterminacija apima autonomijos jausmą, kiek laisvai žmogus gali priiminėti su darbu susijusius sprendimus.

Be anksčiau išvardintų psichologinio įgalinimo komponentų su šiuo reiškiniu dar yra siejamas išmoktas bejėgiškumas (Lee, Koh, 2001) bei vidinė motyvacija (Deci, 1972). M. Lee ir J. Koh (2001) teigimu išmoktas bejėgiškumas yra psichologinio įgalinimo priešingybė ir apima asmens įsitikinimą, kad jis niekaip negali įtakoti organizacijoje priimamų sprendimų. Vidinė motyvacija apima individo norą veikti kylantį iš vidaus, o ne dėl išorinio atlygio ir kaip teigiama, turėtų būti susijusi su psichologiniu įgalinimu (Deci, 1972).

Lietuvoje psichologinis įgalinimas pradėtas tyrinėti neseniai. Yra atskleista, jog psichologinis įgalinimas yra susijęs su organizaciniu įgalinimu, pasitenkinimu darbu bei elgesiu orientuotu į klientą (angl. *customer-oriented behavior*) (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, Turauskas, 2012). M. Tvarijonavičius ir D. Bagdžiūnienė (2013) ėmėsi tirti šį reiškinį mūsų šalyje, sukūrė *Lietuviškąją psichologinio įgalinimo klausimyno* versiją, kuri ir bus naudojama šiame tyrime.

Remiantis apžvelgta literatūra tampa akivaizdu, jog psichologinis įgalinimas šiuolaikiniame verslo pasaulyje išties aktualus reiškinys. M. Lee ir J. Koh (2001) teigia, jog psichologinis įgalinimas yra naujas ir atskiras konstruktas, kuris reikalauja platesnio tyrinėjimo. Kadangi šis reiškinys Lietuvoje iš esmės dar nėra tyrinėtas, o pasaulyje jo tyrimai vis labiau populiarėja, yra prasminga tai tirti, lyginti su panašiais užsienyje atliktais tyrimais siekiant teikti rekomendacijas verslo praktikams bei tolimesniems moksliniams tyrimams. Taip pat yra prasminga tirti psichologinio įgalinimo sąsajas su Lietuvoje jau tyrinėjtais veiksniais norint pagilinti tyrinėtų veiksnių žinias (tokių kaip išsipareigojimas organizacijai bei transformacinė lyderystė).

1.4. Transformacinio lyderystės stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos

Atlikti tyrimai atspindi, jog darbinės patirtys, asmeniniai ir organizaciniai faktoriai yra susiję su įsipareigojimu organizacijai (Allen, Meyer, 1990; Allen, Meyer, 1996; Eby ir kt., 1999; Meyer, Allen, 1997). R. T. Mowday (1982) būtent lyderystę išskyrė kaip vieną svarbiausių asmeninių ir organizacinių faktorių organizaciniam įsipareigojimui. Yra nemažai tyrimų, atliktų skirtingose kultūrose, kurie patvirtina, jog transformacinė lyderystė ir įsipareigojimas organizacijai yra teigiamai tarpusavyje susiję (Avolio ir kt., 2004; Bono, Judge, 2003; Dum Dum, Lowe, Avolio, 2002; Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996; Walumbwa, Lawler, 2003; Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010,).

Tyrėjų teigimu, transformaciniai lyderiai geba įtakoti savo pasekėjus įsipareigoti organizacijai pasinaudodami aukštesnio lygio vertybių skatinimu siekiant organizacijos tikslų, pabrėždami sąsajas tarp pavaldinių pastangų ir tikslų pasiekimo ir kurdami aukštesnio lygio asmeninį įsipareigojimą per bendrą lyderio ir pavaldinio viziją, misiją ir organizacijos tikslus (Shamir, House, Arthur, 1993; Shamir, Zakay, Breinin, Popper, 1998). Transformaciniai lyderiai paveikia savo pavaldinius įsipareigoti organizacijai skatindami juos mąstyti kritiškai, naudotis naujais požiūriais, įtraukdami pasekėjus į sprendimų priėmimo procesą, įkvėpdami būti lojaliais, bet tuo pačiu ir pastebi bei gerbia individualius kiekvieno pavaldinio poreikius bei padeda atsiskleisti kiekvieno iš jų individualiam potencialui (Avolio, 1999; Bass, Avolio, 1994; Yammarino, Spangler, Bass, 1993). Padrąsindami savo pasekėjus ieškoti naujų problemų ir iššūkių sprendimo būdų, sutapatindami pavaldinius su jų poreikiais, transformaciniai lyderiai gali motyvuoti savo pasekėjus labiau įsitraukti į atliekamas užduotis bei stipriau įsipareigoti organizacijai (Walumbwa, Lawler, 2003).

Auštesniu įsipareigojimu organizacijai pasižymi darbuotojai, kurių lyderiai skatino juos dalyvauti sprendimų priėmimo procese (Jermier, Berkes, 1979; Rhodes, Steers, 1981), buvo palaikantys ir rūpinosi savo pavaldinių tobulėjimu (Allen, Meyer, 1990, Allen, Meyer, 1996). D. R. Jackson ir kolegų (2012) atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, jog stiprus ryšys yra būtent tarp transformacinės lyderystės ir požiūrio įsipareigojimo organizacijai.

Taigi keliame prielaidą, jog pavaldiniai, kurie subjektyviai vertina savo vadovus kaip stipriau pasižyminčius transformacinės lyderystės stiliumi bus linkę labiau įsipareigoti organizacijai.

1.5. Transformacinio lyderystės stiliaus ir psichologinio įgalinimo sąsajos

K. B. Lowe su kolegomis (1996) teigė, jog transformacinis lyderis transformuoja savo pavaldinių siekius, susitapatinimus, poreikius, dalykus, kuriems teikiama pirmenybė ir vertybes taip, jog pavaldiniai galėtų pilnai išnaudoti savo potencialą. Iš transformacinio lyderio pasekėjų

tikima, kad jie identifikuosis su savo lyderiu ir taip pat jausis galintys daryti įtaką savo organizacijoje, kitaip kalbant jausis psichologiškai įgalinti (Lashinger ir kt., 2001). Transformaciniai lyderiai įtraukia pavaldinius įsivaizduojant patrauklią ateitį ir įkvepia juos įsipareigoti jos siekti. Jie kuria komandinę dviasį išnaudodami savo entuziazmą, aukštus moralinius standartus, sąžiningumą bei optimizmą, suteikdami prasmės ir iššūkių savo pavaldinių darbui, didindami pavaldinių są efektyvumo suvokimą, pasitikėjimą savimi, reikšmingumą bei savideterminaciją.

Iš tiesų B. J. Avolio ir kolegų (2004) darbuose pavaldiniai, kurių vadovai yra transformaciniai ir pasižymintys aukštais moraliniais standartais bei lūkesčiais, sąžiningumu bei optimizmu jaučiasi komfortabiliu ir įgalinti daryti tai, ko reikia norint sėkmingai įgyvendinti užduotis. Taip pat transformaciniai lyderiai naudoja intelektualinę stimuliaciją siekdami paskatinti savo pasekėjų idėjas ir vaizduotę, kūrybiškumą, pripažinti savo vertybes, įsitikinimus ir mąstyseną. Lyderiai skatina savo pavaldinius iš naujo pažvelgti į tradicinius problemų sprendimo būdus ir padrąsina juos ieškoti naujų, kūrybiškų požiūrių į darbą ir problemas (Bass, Avolio, 1994; Bass, Avolio, 1997). Tokie lyderiai koncentruojasi į ugdomąjį vadovavimą ir mentorystę, siekdami paruošti savo pavaldinius prisiimti daugiau atsakomybės, jog galiausiai patys pavaldiniai galėtų tapti lyderiais (Bass, 1985; Yukl, 2002). Teikdami atgalinį ryšį, padrąsindami, palaikydami savo pavaldinius jie skatina jų pasitikėjimą savo galimybėmis atlikti užduotis taip, kaip iš jų tikima ir paskui tikima, jog pavaldinius bus galima paaukštinti (Hughe, Ginnett, Curphy, 1999). Transformaciniai lyderiai pasižymi individualiu dėmesiu, jie atidžiai klauso ir atkreipia dėmesį į kiekvieno savo pavaldinio poreikius, kurių reikia, kad pasekėjai augtų, jie tarsi mentoriai, kurie padrąsina prisiimti ženkliai daugiau atsakomybės ir išnaudoti visą savo potencialą (Avolio, 1999; Bass, Avolio, 1994; Kark, Shamir, Chen, 2003).

Matome, jog transformaciniai lyderiai skatina savo pavaldinių autonomiškumą, savarankiškumą, sprendimų priėmimo laisvę ir pan. *Remiantis apžvelgta literatūra galime kelti dar vieną prielaidą – pavaldiniai, kurie subjektyviai vertina savo vadovus kaip labiau pasižyminčius transformacinės lyderystės stiliumi jausis stipriau psichologiškai įgalinti.*

1.6. Transformacinio lyderystės stiliaus, psichologinio įgalinimo ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos

Yra atskleista, jog tiek teoriškai, tiek empiriškai transformacinė lyderystė siejasi su įsipareigojimu organizacijai, tačiau vis dar trūksta tyrimų, kurie padėtų nustatyti koku būdu transformaciniai lyderiai įtakoja savo pavaldinių įsipareigojimą organizacijai (Bono, Judge, 2003).

Transformacinės lyderystės teorija pabrėžia įgalinimo, kaip centrinio mechanizmo, svarbą, kurio pagalba kuriamas įsipareigojimas organizacijos tikslams (Avolio, 1999; Bass, 1999; Yukl, 2002). Teigiama, kad darbuotojai, kurie jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti yra linkę stipriau įsipareigoti organizacijai (Wang, Lee, 2009; Avolio ir kt., 2004; Wayne ir kt., 2000; Wiley, 1999; Thomas, Velthouse; 1990). Kai kurie mokslininkai kalba apie tai, jog įsipareigojimas darbui yra būtent darbuotojų psichologinio įgalinimo padarinys (Wagner ir kt., 2010, Ahmad, Oranye, 2010). Suteikiant pavaldiniams daugiau laisvės priimti sprendimus, iššūkių, atsakomybės, savideterminacijos tikimasi kad jie atsidėkos tuo, jog bus labiau įsipareigoję savo organizacijai (Wayne, Linden, Sparrowe, 2000).

Taigi, apžvelgus atliktus tyrimus matome tendencijas, jog įgalinti darbuotojai turėtų matyti save kaip sugebančius įtakoti savo atliekamą darbą ir organizaciją jiems prasmingu keliu. Taip pat iš tokių darbuotojų yra tikimasi, jog jie prisiims papildomas pareigas, elgsis nepriklausomai ir bus labiau įsipareigoję organizacijai (Spreitzer, 1995). Taip yra būtent dėl to, jog darbuotojai, kurie jaučiasi įgalinti labiau linkę atsakyti tuo pačiu ir įsipareigoti organizacijai (Eisenberg, Fabes, 1990; Kraimer, Seibert, Liden, 1999). Įgalinti darbuotojai pasižymi aukštesniu koncentracijos lygiu, didesne iniciatyva, lankstumu ir visa tai siejasi su aukštesniu įsipareigojimo organizacijai lygiu (Thomas, Velthouse, 1990). Darbuotojai, kuriems leidžiama pajauti didesnę prasmę iš savo darbo būna labiau įsipareigoję organizacijai ir skiria daugiau energijos darbui (Kanter, 1983; Wiley, 1999).

Galime daryti prielaidą, jog darbuotojai, kurie jausis labiau psichologiškai įgalinti bus stipriau įsipareigoję organizacijai.

Moksliniuose tyrimuose psichologinis įgalinimas dažnai tiriamas būtent tarpinis kintamasis (mediatorius) kitų veiksnių sąveikoje. Psichologinis įgalinimas, kaip mediatorius iš dalies paaiškina ryšį tarp transformacinės lyderystės bei pavaldinių patiriamu gyvenimo prasmingumu ir gerove (Krishnan, 2012). Transformacinė lyderystė prognozuoja pavaldinių pasitenkinimą karjera, o šį ryšį pilnai medijuoja psichologinis įgalinimas (Joo, Lim, 2013). Taivane atlikto tyrimo metu, kuriame psichologinis įgalinimas kaip mediatorius turėjo iš dalies paaiškinti darbuotojų pasitenkinimo darbu ir polinkio įsipareigoti organizacijai ryšį modelis buvo netinkamas, nes nerastas ryšys būtent tarp psichologinio įgalinimo ir įsipareigojimo orgaizacijai. Patys autoriai teigia, jog tai gali sąlygoti būtent kultūriniai skirtumai (Chang, Shih, Lin, 2010).

Dėl gaunamų prieštaringų rezultatų skirtingose kultūrose, psichologinio įgalinimo tyrimai svarbūs ir mūsų šalies kontekste.

Taigi, galime daryti ketvirtąją prielaidą, jog ryšį tarp subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai iš dalies paaiškina psichologinis įgalinimas.

1.7. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai bei hipotezės

1.7.1. Tyrimo problema

Organizacijos susiduria su didelės darbuotojų kaitos problema, todėl įsipareigojimo organizacijai tyrinėjimas vis dar išlieka svarbus, stengiantis atskleisti kiek įmanoma daugiau aspektų, susijusių su darbuotojų kaitos mažinimu. Siekiant pagilinti organizacinio įsipareigojimo žinias, svarbu įtraukti naujus, dar netirtus veiksnius į bendrą analizę ir lyginti su panašiais užsienio tyrimais, bei teikti rekomendacijas praktikams.

Organizacinis įsipareigojimas dažnai siejamas su vadovavimo efektyvumu, tačiau svarbu tirti ir tai, ar nėra jokių tarpinių kintamųjų, kurie gali būti susiję būtent su įsipareigojimu organizacijai. Akademiniame literatūroje būtent psichologinis įgalinimas dažnai naudojamas kaip mediatorius, siekiant atskleisti įvairius įsipareigojimo organizacijai bei efektyvaus vadovavimo aspektus. Psichologinis įgalinimas mūsų šalyje apskritai mažai tyrinėtas reiškinys, todėl svarbu įvertinti jo sąsajas su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai. Šiame darbe psichologinis įgalinimas įvertintas kaip mediatorius. Atlikus mokslinės literatūros analizę matome, jog Lietuvoje dar nebuvo atlikta analogiškų tyrimų, o pasaulyje panašūs tyrimai atlikti tik mažose ir specifinių sričių specialistų grupėse (Avolio ir kt., 2004). Remiantis mokslininkų rekomendacijomis bei tokių tyrimų poreikiu buvo išsikeltas tyrimo tikslas.

1.7.2. Tyrimo tikslas

Šio darbo tikslas – nustatyti subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir pavaldinių psichologinio įgalinimo ryšį su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai.

1.7.3. Tyrimo uždaviniai

Siekiant įgyvendinti tikslą buvo keliami tokie uždaviniai:

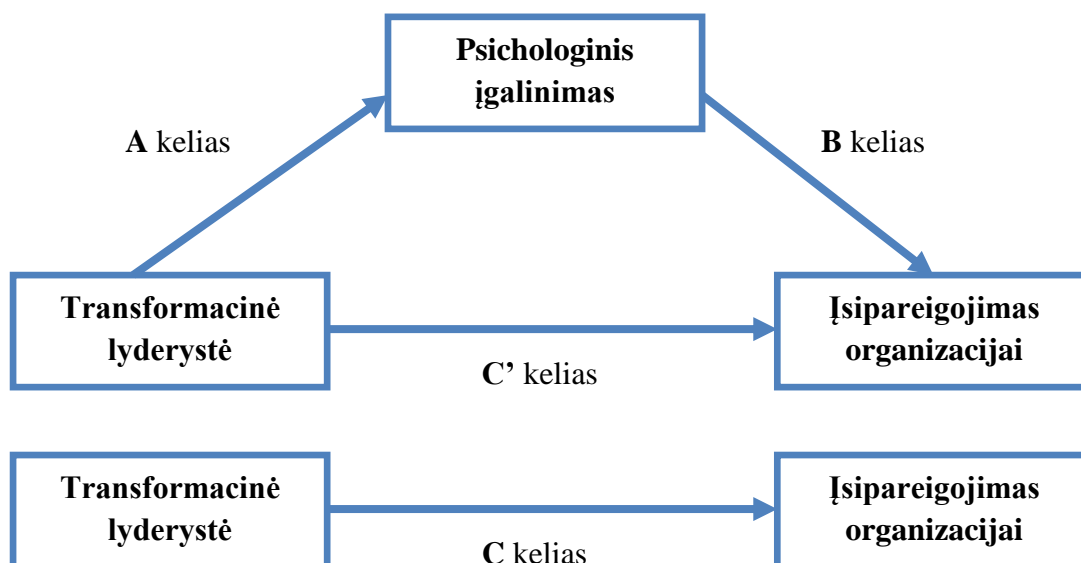
1. Įvertinti respondentų suvokiamą įsipareigojimą organizacijai.
2. Nustatyti subjektyviai vertinamą vadovų transformacinės lyderystės stiliaus išreikštumą.
3. Įvertinti pavaldinių psichologinį įgalinimą.

4. Nustatyti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajas su subjektyviai vertinamu vadovų transformacinės lyderystės stiliumi.
5. Įvertinti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajas su pavaldinių psichologiniu įgalinimu.
6. Nustatyti pavaldinių psichologinio įgalinimo ir subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ryšį.
7. Patikrinti mediacijos modelį tarp subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai, kur tarpinis kintamasis - psichologinis įgalinimas.

1.7.4. Hipotezės:

1. Kuo stipresnį vadovo transformacinės lyderystės stiliaus išreiškumą suvokia pavaldiniai, tuo labiau jie įsipareigoję organizacijai.
2. Kuo stipresnį vadovo transformacinės lyderystės stiliaus išreiškumą suvokia pavaldiniai, tuo labiau psichologiškai įgalinti jie jaučiasi.
3. Kuo labiau darbuotojai jaučiasi psichologiškai įgalinti, tuo stipriau jie įsipareigoję organizacijai.
4. Ryšį tarp darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės iš dalies paaikškina suvoktas psichologinis įgalinimas.

Žemiau pateiktas mediacijos modelis, kuris vaizduoja prognozuojamas kintamųjų sąsajas (žr. 2 pav.).



2 pav. Tyrimo mediacijos modelis.

2. METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, kuriuo siekiama išsiaiškinti, įsipareigojimo organizacijai sąsajas su subjektyviai vertinamu vadovo transformacinės lyderystės stiliumi bei darbuotoju psichologiniu įgalinimu, vykdant tyrimo dalyvių atranką buvo svarbu, jog jie būtų dirbantys.

Tyrimo dalyvavo 203 dirbantys respondentai (žr. *1 lentelė*) iš šešių skirtingų organizacijų, esančių Vilniuje, atrinktų „patogiosios“ imties sudarymo principu. R. H. Hoyle ir D. A. Kenny (1999) teigė, jog mediacijos atveju, norint užtikrinti pakankamą tyrimo galingumą (didesnį nei 0,80) imtis turėtų būti apie 200 tiriamųjų, tuo tarpu su mažesne imtimi tyrimo galingumas tikėtina, jog bus pernelyg mažas. Remiantis tyrėjų rekomendacijomis buvo nuspręsta, jog surinkti apie 200 tiriamųjų iš skirtingų organizacijų yra pakankama imtis norint gauti patikimus duomenis.

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas organizacijose

	Organizacijos veiklos apibūdinimas	Respondentų skaičius	Vyrų/Moterų respondentų skaičius	
		N	N	Proc.
1.	Buhalterinė įmonė	17	0/17	0/100
2.	Viešojo maitinimo įstaiga	14	5/9	35,7/64,3
3.	Mažmeninės prekybos įmonės administracija	14	3/11	21,4/78,6
4.	Transporto organizacija	53	9/44	17,0/83,0
5.	Draudimo bendrovė	64	30/34	46,9/53,1
6.	Oro transporto bendrovės administracija	41	19/22	46,3/53,7

Tyrimo dalyvavo 32,5proc. vyrų (N=66) ir 67,5 proc. moterų (N=137). Tiriamųjų amžius svyravo nuo 19 iki 63 metų, amžiaus vidurkis – 33,34 metų (SD=9,78). Vyrų amžiaus vidurkis - 32,00 (SD=8,96), moterų amžiaus vidurkis – 33,99 (SD=10,12). 15,8 proc. (N=32) tiriamųjų turėjo žemesnį nei bakalauro išsilavinimą, 48,8 proc. (N=99) turėjo bakalauro išsilavinimą, 34,0 proc. (N=69) magistro laipsnio išsilavinimą ir 1,5 proc. (N=3) aukštesnį nei magistro laipsnis

išsilavinimą. Tiriamųjų imtyje buvo 64,0 proc. (N=130) specialistai, 24,6 proc. (N=50) vidurinės grandies vadovai, 6,4 proc. (N=13) aukščiausios grandies vadovai, o 4,9 proc. (N=10) respondentai savo pareigų pobūdį įvardijo kaip kitą (pvz. vyriausiasis specialistas, valytoja, vadybininkas).

Darbo stažas – dar vienas darbe matuojamasis demografinis kintamasis. Respondentai apklausos metu nurodė turintys tokį darbo stažą: 1,0 proc. (N=2) iki 6 mėn., 3,4 proc. (N=7) 6-12 mėn., 4,9 proc. (N=10) 1-2 metai, 16,3 proc. (N=33) 2-5 metai, 27,1 proc. (N=55) 5-10 metų, 20,7 proc. (N=42) 10-15 metų, 26,6 proc. (N=54) 15 metų ir daugiau. Kiek respondentai dirba konkrečioje organizacijoje bei pareigose, kurias nurodė, matome 2 lentelėje.

2 lentelė. Respondentų darbo stažas organizacijose.

Laikas	Dirba organizacijoje		Dirba pareigose, kurias nurodė	
	N	Proc.	N	Proc.
Iki 6 mėn.	17	8,4	25	12,3
6-12 mėn.	27	13,3	32	15,8
1-2 m.	18	8,9	25	12,3
2-5 m.	46	22,7	60	29,6
5 m. ir daugiau	95	46,8	61	30,0

2.2. Tyrimo eiga

Organizacijos buvo atrinktos „patogiosios“ imties sudarymo principu, o tyrimas vykdomas tose organizacijose, kurių vadovybė sutiko dalyvauti. Klausimynas darbuotojams buvo pateikiamas informuojant, jog tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto verslo psichologijos magistrantūros studentė. Tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu bei informuoti, kad gauti rezultatai bus naudojami tik apibendrintai ir užtikrinant tyrimo dalyvių anonimiškumą. Tyrimas buvo atliekamas 2014 metų kovo – balandžio mėnesiais. Klausimynas buvo patalpintas internete, svetainėje www.apklausa.lt, kiekvienai organizacijai buvo siunčiamas tik jai skirtas klausimynas, o vėliau suteikiamas grįžtamasis ryšys apie organizacijoje vyraujančias tendencijas (jeigu organizacija to pageidavo). Gautą nuorodą darbuotojams persiūsdavo personalo skyriaus darbuotojai, įmonės vadovai, skyriaus vadovai, kurie ir pateikė skaičių, keliams žmonėms klausimynas buvo išsiųstas. Šiuo atveju klausimyno pildymas internetu iš tiesų padėjo išsaugoti dalyvių anonimiškumą.

Klausimynas buvo prieinamas tik su gauta nuoroda, jį buvo galima pildyti tik vieną kartą, negalima palikti neatsakytų klausimų (jei klausimas neatsakytas, metama klaida).

Klausimynai buvo išsiųsti iš viso 512 respondentams iš 6 skirtingų organizacijų, tačiau užpildytų anketų grįžo tik 203 (t.y. grįžo 39,6 proc. anketų). Supildytų klausimynų skaičius svyruoja nuo 44,5 proc. iki 65,4 proc. Vienos iš organizacijų atsakiusių skaičius procentais buvo vos 9,3 proc., tačiau šios organizacijos personalo skyrius informavo, jog jie susiduria su duomenų rinkimo problema visuomet, kada tai susiję su organizacijos tyrimu. Išsamesni duomenys apie tai pateikiami prieduose (*1 priedas*).

2.3. Tyrimo metodikos

2.3.1. Demografiniai klausimai

Tiriamiesiems buvo užduodami demografiniai klausimai tokie kaip: lytis, amžius, išsilavinimas, pareigų pobūdis, darbo stažas, darbo stažas konkrečiose pareigose. Demografiniai klausimai buvo sudaromi remiantis panašiais tyrimais. Taip pat demografiniai klausimai, kurie turėjo būti pateikti respondentams buvo pridėti prie M. Tvarijonavičiaus ir D. Bagdžiūnienės (2013) su *Lietuviško psichologinio įgalinimo klausimyno* (vykdant šį tyrimą klausimynu surinkti duomenys buvo nusiųsti Tvarijonavičiui jo prašymu ir bus įtraukti į tolesnius klausimyno tyrimus).

2.3.2. Organizacinis įsipareigojimas

Įsipareigojimas organizacijai buvo vertinamas L. W. Porter, R. M. Mowday, P. V. Steers (1979) *Organizacinio įsipareigojimo klausimynu* (angl. *Organizational Commitment Questionnaire*) (Yousef, 2003). Autorių leidimą gavo ir klausimyną į lietuvių kalbą išvertė (buvo naudotas atgalinis vertimas) E. Endriulaitienė ir G. Genevičiūtė-Janonienė (2010). Šiam tyrimui klausimynas su leidimu naudoti moksliniais tikslais buvo gautas iš G. Genevičiūtės-Janonienės. Klausimyną sudaro 15 teiginių, pvz. „Aš pasiruošęs (-usi) dėti daugiau pastangų, nei tikimasi iš manęs, kad padėčiau šiai organizacijai sėkmingai dirbti.“, „Aš pasakoju savo draugams apie šią organizaciją kaip apie puikią vietą dirbti.“. Kiekvienas teiginys vertinamas Likert tipo skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Įsipareigojimo organizacijai rodiklis skaičiuojamas sumuojant visų teiginių įverčius (šešis iš teiginių pradžioje reikia apversti, pvz. „Aš jaučiu mažai lojalumo (ištikimybės) šiai organizacijai.“, Aš galėčiau taip pat gerai dirbti ir kitoje organizacijoje.“) ir gali svyruoti nuo 15 iki 119. Aukšti įsipareigojimo organizacijai balai rodo stiprų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Klausimynas pasižymi aukštu konstrukto validumu ir yra tinkamas organizacinio įsipareigojimo reiškiniui tirti (Yousef, 2003). Klausimyno Cronbach alfa

koeficientas yra lygus 0,838 (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010). Šiame tyrime vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach alfa 0,900, todėl atsižvelgiant į aukštą skalės patikimumą galima teigti, jog klausimynas tinkamas naudoti moksliniuose tyrimuose.

2.3.3. Transformacinis lyderystės stilius

Transformacinio lyderystės stiliaus išreikštumas buvo vertinamas *Bendroji transformacinio vadovavimo skale* (angl. *Global Transformational Leadership Scale*) (Carless ir kt., 2002). Autorių leidimą gavo bei klausimyną išvertė (taikant atgalinį vertinimą) A. Endriulaitienė ir A. Stelmokienė. Tai modernus ir trumpas matavimo instrumentas, kurį sudaro septyni teiginiai aprašantys vadovo elgesį, pvz. „Vadovas perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją“ naudojo. Teiginiais Likert tipo skalėje nuo 1 (labai retai arba niekada) iki 5 (dažnai arba visada) vertinamas vadovo transformacinio elgesio išreikštumas, kuris gali svyruoti nuo 7 iki 49. Kuo didesnis surinktų balų skaičius, tuo stipriau vadovo transformacinės lyderystės stiliaus išreikštume vertina pavaldiniai. Vertinant skalės validumą A. Stelmokienė ir E. Endriulaitienė (2009) atliko turinio ir konstrukto validumo tyrimus. Turinio validumas buvo matuojamas tiriančiąja ir patvirtinančiąja faktorine analize, o konstrukto validumas lyginant skalę su panašius reiškinius matuojančiomis skalėmis. Gautuose rezultatuose buvo matyti, jog skalė pasižymi aukštu validumu ir yra tinkama matuoti transformacinės lyderystės stiliui. Autorių teigimu ši metodika tinkama naudoti skirtingų šalių tyrimuose (Stelmokienė, 2008). Skalės vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach alfa yra 0,908 (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2009). Šiame tyrime vidinis skalės suderinamumas Cronbach alfa gautas taip pat aukštas ($\alpha=0,929$), todėl klausimynas tinkamas naudoti moksliniame tyrime.

2.3.4. Psichologinis įgalinimas

Siekiant įvertinti, kiek darbuotojai jaučiasi psichologiškai įgalinti, buvo naudojamas *Lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas*, kurio autoriais M. TvariJonavičius ir D. Bagdžiūnienė (2013). Lietuvišką psichologinio įgalinimo klausimyną sudaro 15 teiginių, kurie vertinami Likert tipo skale nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 6 (visiškai sutinku). Klausimyną sudaro 5 skalės: prasmės (pvz. „mano darbas padeda man siekti ilgalaikių tikslų“), entuziazmo (pvz. „atlikdamas darbą aš jaučiuosi užsidegęs“), sprendimų priėmimo (pvz. „aš galiu daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams“), autonomijos (pvz. „aš galiu pats nustatyti savo darbo tikslus“), pasitikėjimo kompetencijos (pvz. „aš esu kompetetingas tinkamai atlikti savo darbą“), kiekvieną skalę su daro po 3 teiginius (skalių įvertiniai buvo gauti atlikus tiriamąją aktorinę analizę) (TvariJonavičius, Bagdžiūnienė, 2013). Skalių teiginiai tarpusavyje yra statistiškai reikšmingai susiję ir matuoja tą patį konstrukta (Pearson koreliacijos koeficientas svyruoja nuo 0,478 iki 0,770,

$p < 0,01$) (Tvarijonavičius, 2013). Visų skalių vidinis suderinamumas geras ir Cronbach alfa svyruoja nuo 0,755 iki 0,880. Siekdami įvertinti klausimyno validumą M. Tvarijonavičius ir D. Bagdžiūnienė (2013) įvertino klausimyno konstrukto validumą. Konstrukto validumas buvo tikrinamas lyginant jį su panašiomis metodikomis bei atskiras psichologinio įgalinimo klausimyno skales lyginant su panašiomis dimensijomis. Gautuose rezultatuose buvo matyti, jog sudarytas klausimynas pasižymi aukštu konvergentiniu ir diskriminantiniu validumu, taigi yra tinkamas psichologinio įgalinimo reiškiniui tirti. Lietuviškosios psichologinio įgalinimo klausimyno versijos vidinis skalės suderinamumas Cronbach $\alpha = 0,909$ (Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė 2013). Šiame tyrime gautas Cronbach $\alpha = 0,901$, todėl galima teigti, jog klausimynas taip pat tinkamas naudoti.

Statistinė duomenų analizė buvo atliekama naudojant SPSS 17 for Windows, bei Sobel testą (prieiga internete: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>). Visų pirma buvo apskaičiuota asimetrija bei ekscesas, norint įvertinti duomenų normalumą, tuomet atliktas Shapiro-Wilk testas, siekiant parinkti tinkamus statistinius skaičiavimus vėlesniuose etapuose. Statistiniams kintamųjų ryšiams įvertinti buvo naudojamas neparimetrinis Spearman koreliacijos koeficientas. Kintamųjų prognozavimui buvo pasitelkta hierarchinė regresinė analizė. Norint įvertinti ar mediacijos modelis tinkamas, t.y. pokytis statistiškai reikšmingas buvo naudojamas Sobel testas.

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Visų pirma buvo įvertintas duomenų normalumas. Normalios duomenų sklaidos asimetrija ir ekscesas turi būti artimi 0. 3 lentelėje matome, jog kintamieji pasižymi neigiama asimetrija nuo -0,697 iki -0,405. Teigiama, kad kai asimetrija yra > 3 ir ekscesas > 10 yra „kraštutiniai“, todėl šiuo atveju gautas asimetrijos lygis yra neaukštas (Kline, 2010). Neaukštas asimetrijos bei eksceso lygis leidžia teigti, jog duomenys yra normalūs ir yra tinkami toliau naudoti statistinei analizei.

3 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika.

Kintamieji	M	SD	Mediana	Min.	Max.	Asimetrija	Ekscesas
Transformacinė lyderystė	25,14	6,34	26,00	7,00	35,00	-0,663	0,029
Psichologinis įgalinimas	71,89	10,95	74,00	31,00	90,00	-0,696	0,339
Įsipareigojimas organizacijai	76,02	13,63	77,00	39,00	102,00	-0,405	-0,589

Pastaba: Visų kintamųjų standartinė asimetrijos paklaida yra lygi 0,171, standartinė eksceso paklaida yra lygi 0,340.

Siekiant įvertinti, ar kintamųjų pasiskirstymas statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo normalio skirstinio, buvo naudojamas Shapiro-Wilk testas. Gautų duomenų analizė parodė, jog visi kintamieji nėra pasiskirstę pagal normaliujų skirstinį ($p < 0,05$), o statistikos įverčiai yra artimi 1 (nuo 0,96 iki 0,97), taigi analizuojant duomenis bus remiamasi neparametrine statistika (žr. 2 priedą).

3.2. Ryšys tarp subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir pavaldinių įsipareigojimo organizacijai

Pirmoji hipotezė, kurioje teigiama, jog kuo labiau pavaldiniai savo vadovą suvokia kaip transformacinį, tuo stipriau jie yra įsipareigoję organizacijai, buvo tikrinama neparametriniu Spearman ranginės koreliacijos koeficientu. Gauta, jog subjektyviai vertinamas vadovų transformacinės lyderystės stiliaus stiprumas teigiamai susijęs su stipresniu pavaldinių įsipareigojimu organizacijai ($r_s = 0,477$, $p < 0,01$). Taigi pirmoji hipotezė pasitvirtino, subjektyviai

vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius ir pavaldinių įsipareigojimas organizacijai yra statistiškai reikšmingai susiję tarpusavyje.

3.3. Ryšys tarp subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir pavaldinių psichologinio įgalinimo

Antroji hipotezė, kurioje teigiama, jog kuo labiau pavaldiniai savo vadovą suvokia kaip transformacinį, tuo stipriau jie jaučiasi psichologiškai įgalinti, taip pat buvo tikrinama neparimetriniu Spearmano ranginės koreliacijos koeficientu. Nustatyta, jog subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stiliaus stiprumas teigiamai susijęs sustipresniu pavaldinių psichologiniu įgalinimu ($r_s = 0,439$, $p < 0,01$). Matome, jog antroji hipotezė taip pat pasitvirtino, yra statiškai reikšmingas ryšys tarp subjektyviai vertinamos vadovo transformacinės lyderystės ir darbuotojų psichologinio įgalinimo.

3.4. Ryšys tarp pavaldinių psichologinio įgalinimo ir jų įsipareigojimo organizacijai

Trečioji hipotezė, kurioje teigima, jog kuo labiau pavaldiniai jaučiasi psichologiškai įgalinti, tuo stipriau jie bus įsipareigoję organizacijai, taip pat buvo tikrinama neparimetriniu Spearman ranginės koreliacijos koeficientu. Rezultatuose matyti, jog pavaldinių suvoktas psichologinio įgalinimo stiprumas teigiamai susijęs su didesniu darbuotojų įsipareigojimu organizacijai ($r_s = 0,483$, $p < 0,01$). Trečioji hipotezė taip pat pasitvirtino, matomas statistiškai reikšmingas ryšys tarp psichologinio įgalinimo ir įsipareigojimo organizacijai.

3.5. Ryšys tarp subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, kai mediatorius – psichologinis įgalinimas

Siekiant patikrinti ketvirtąją hipotezę, svarbu atlikti keturis reikiamus mediacijos žingsnius. Visų pirma, siekiant įvertinti mediacijos modelio tinkamumą (žr. 2 pav.), reikia patikrinti, ar mediacijos prielaidos yra pagrįstos, t.y. (pagal Frazier, Tix, Barron., 2004):

1. Prediktorius yra statistiškai reikšmingai susijęs su prognozuojamu kintamuoju, t. y. nustatoma, ar yra ryšys, kuris tinkamas mediacijai (patikrinamas C kelias);
2. Prediktorius yra statistiškai reikšmingai susijęs su mediatoriumi, t.y. tiesinės regresijos lygtyje mediatorius naudojamas kaip priklausomas kintamasis (patikrinamas kelias A);
3. Mediatorius yra statistiškai reikšmingai susijęs su prognozuojamu kintamuoju (patikrinamas kelias B);
4. Ar yra ryšys tarp nepriklausomo ir priklausomo kintamųjų, kuomet prie modelio pridedamas mediatorius (patikrinamas kelias C').

Visų pirma, prieš tikrinant mediacijos ryšį buvo patikrintos regresinės analizės prielaidos (Pallant, 2007). Anksčiau minėti keturi mediacijos žingsniai buvo patikrinti hierarchinės regresinės analizės būdu, taikant Enter metodą. Rezultatai atskleidė, jog mažai tikėtina, jog tarp liekanų yra autokorealiacija (remiantis Durbin – Watson kriterijumi) (žr. 3 priedą), taip pat nustatyta, jog nėra multikolinearumo (žr. 4 priedą) (remiantis VIF kriterijumi), taigi galima teigti, jog duomenys yra tinkami regresinei analizei. Sudarant išsipareigojimo organizacijai modelį priklausomu kintamuoju pasirinktas išsipareigojimas organizacijai, nepriklausomas kintamasis – subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius, mediatorius – darbuotojų psichologinis įgalinimas.

Toliau bus aptarta išsipareigojimą organizacijai numatančio mediacijos modelio prognostinės reikšmės (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Išsipareigojimą organizacijai numatančio mediacijos modelio prognostinės reikšmės

Nepriklausomi kintamieji	Determinacijos koeficientas		ANOVA		
	R ²	R ² _{adj.}	Df	F	p
1 žingsnis. Priklausomas kintamasis – darbuotojo išsipareigojimas organizacijai					
Subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius	0,228*	0,224	1	59,197	0,000
2 žingsnis. Priklausomas kintamasis – darbuotojo psichologinis įgalinimas					
Subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius	0,242*	0,238	1	64,146	0,000
3 žingsnis. Priklausomas kintamasis – darbuotojo išsipareigojimas organizacijai					
Darbuotojo psichologinis įgalinimas	0,251*	0,247	1	67,305	0,000
4 žingsnis. Priklausomas kintamasis – darbuotojo išsipareigojimas organizacijai					
Subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius ir darbuotojo psichologinis įgalinimas	0,321*	0,314	2	47,279	0,000

Paaškinimas. R² - determinacijos koeficientas, R²_{adj.} – koreguotasis determinacijos koeficientas, F – F kriterijus. *p ≤ 0,05

Tyrimo rezultatuose matyti, kad įsipareigojimo organizacijai prognozei statistiškai reikšmingą prognostinę vertę turi subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius, nes F kriterijaus reikšmė yra lygi 59,197 ($p=0,000$) bei psichologinis įgalinimas, nes F kriterijaus reikšmė lygi 67,305 ($p=0,000$) (žr. 4 lentelė).

Taip pat matyti, jog psichologinio įgalinimo prognozei statistiškai reikšmingą prognostinę vertę turi subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius, F kriterijaus reikšmė lygi 64,146 ($p=0,000$) (žr. 4 lentelė). Subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir pavaldinių psichologinio įgalinimo sąveika yra statistiškai reikšminga ir leidžia prognozuoti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, nes F kriterijaus reikšmė yra lygi 47,279 ($p=0,000$) (žr. 4 lentelė).

Tikrinant pirmąją mediacijos prielaidą gauta, jog subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius paaiškina 22,8 proc. įsipareigojimo organizacijai sklaidos (žr. 4 lentelė).

Tikrinant antrąją mediacijos prielaidą gauta, jog subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius paaiškina 24,2 proc. pavaldinio suvokto psichologinio įgalinimo dispersijos (žr. 4 lentelė).

Tikrinant trečiąją mediacijos prielaidą gauta, jog pavaldinių psichologinis įgalinimas paaiškina 25,1 proc. darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sklaidos (žr. 4 lentelė).

Subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius paaiškina 22,8 proc. įsipareigojimo organizacijai dispersijos, o į hierarchinės regresijos lygtį įvedus darbuotojų psichologinį įgalinimą įsipareigojimo organizacijai sklaidos prognozavimas išauga iki 32,1 proc. (žr. 4 lentelė). Matome, jog veikdami kartu šie du veiksniai (subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius ir pavaldinių psichologinis įgalinimas) paaiškina didesnę dispersijos dalį, nei kiekvienas atskirai.

Toliau analizuojama subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus, pavaldinių psichologinio įgalinimo bei šių veiksnių sąveikos reikšmė darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.

Iš 5 lentelės matome, jog subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius yra statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai, suvokto vadovo transformacinės lyderystės stiliaus didėjimas ($\beta = 0,477$, $t = 7,694$, $p=0,000$) leidžia prognozuoti

darbuotojų įsipareigojimo organizacijai didėjimą. Taigi pirmoji mediacijos prielaida pasitvirtino, prediktorius yra statistiškai reikšmingai susijęs su prognozuojamu kintamuoju.

5 lentelė. Įsipareigojimą organizacijai numatančio mediacijos modelio tiesinės regresinės analizės rezultatai

Nepriklausomi kintamieji	B	SE	β	t	p
1 žingsnis. Priklausomas kintamasis – darbuotojo įsipareigojimas organizacijai					
Transformacinis lyderystės stilius	1,025	0,133	0,477*	7,694	0,000
2 žingsnis. Priklausomas kintamasis – darbuotojo psichologinis įgalinimas					
Transformacinis lyderystės stilius	0,850	0,106	0,492*	8,009	0,000
3 žingsnis. Priklausomas kintamasis – darbuotojo įsipareigojimas organizacijai					
Darbuotojo psichologinis įgalinimas	0,623	0,076	0,501*	8,204	0,000
4 žingsnis. Priklausomas kintamasis – darbuotojo įsipareigojimas organizacijai					
Transformacinė lyderystė	0,654	0,144	0,304*	4,546	0,000
Darbuotojo psichologinis įgalinimas	0,437	0,083	0,351*	5,248	0,000

Paaškinimas. *B* – regresijos lygties koeficientas, *SE* – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas, * $p \leq 0,05$.

Gauta (žr. 5 lentelę), jog subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius yra statistiškai reikšmingai susijęs su pavaldinio psichologinio įgalinimo lygiu, vadovo transformacinės lyderystės stiliaus stiprėjimas ($\beta = 0,850$, $t = 8,009$, $p=0,000$) leidžia prognozuoti psichologinio įgalinimo didėjimą. Matome, jog antroji mediacijos prielaida taip pat pasitvirtino, prediktorius yra statistiškai reikšmingai susijęs su mediatoriumi.

Tikrinant trečiąją mediacijos prielaidą gauta (žr. 5 lentelę), jog psichologinio įgalinimo didėjimas ($\beta = 0,501$, $t = 8,204$, $p=0,000$) statistiškai reikšmingai leidžia prognozuoti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Taigi, trečioji prielaida taip pat pasitvirtino, mediatorius yra statistiškai reikšmingai susijęs su prognozuojamu kintamuoju. Lyginant subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir psichologinio įgalinimo ryšio stiprumą, stipriausias ryšys yra darbuotojų įpareigojimo organizacijai su psichologiniu įgalinimu ($\beta = 0,304$, $\beta = 0,351$).

Į regresijos lygtį įtraukus psichologinį įgalinimą, subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ($B = 0,654$, $p < 0,05$) regresijos koeficientas išlieka statistiškai reikšmingas, nors kuomet į lygtį psichologinis įgalinimas nebuvo įtrauktas, šis koeficientas buvo labiau nutolęs nuo nulio ($B = 1,025$, $p < 0,05$).

Siekiant patikrinti, ar pokytis, kuomet prie regresijos modelio pridedame psichologinį įgalinimą yra statistiškai reikšmingas, buvo atliktas Sobelio testas (Preacher, Hayes, 2004). Gauta, jog subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus $z = 3,44$ yra didesnis už $\pm 1,96$, ($p = 0,001$, $SE = 0,083$). Taip pat papildomai patikrinus skirtumus tarp t , gauta, jog $z = 3,44$ ($p = 0,001$) – matome, jog abu rodikliai iš esmės vienodi (skirtumai gali atsirasti dėl rezultato suapvalinimo antruoju atveju). Abiem atvejais mediacijos efektas yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$).

Taigi, tako C pokytis iki C' yra statistiškai reikšmingas. Mediacijos modelis yra reikšmingas – ryšį tarp subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai iš dalies paaikškina pavaldinio suvoktas psichologinis įgalinimas – ketvirtoji hipotezė pasitvirtino.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šio tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajas su subjektyviai vertinamu vadovų transformacinės lyderystės stiliumi bei darbuotojų psichologiniu įgalinimu.

Pirmoji hipotezė, kurioje teigiama, jog pavaldiniai, kurie savo vadovus vertina kaip labiau transformacinius – stipriau įsipareigoję organizacijai, pasitvirtino. Tyrimo rezultatai ne tik patvirtino keltą hipotezę, bet ir neprieštarauja užsienyje atliktiems tyrimams, kuriuose taip stebimas ryšys tarp subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai (Jensen, Luthans, 2006; Avolio kt., 2004; Walumbwa, Lawler, 2003). Teigiama, jog vadovai, pasižymintis transformacinės lyderystės bruožais perteikia pavaldiniams organizacijos viziją, pripažįsta kiekvieno pavaldinio individualumą bei įkvepia kartu siekti organizacijos tikslų (Bass, 1999, Carless ir kt., 2000). Tuo tarpu tyrime įvertintas požiūris įsipareigojimas atspindi, kokia yra darbuotojo nuostatas organizacijos atžvilgiu, kiek individas su ja tapatinasi, tiki jos tikslais, vertybėmis bei įsitraukia į organizaciją kaip į socialinę sistemą (Porter ir kt., 1974). Įkvėpdami kartu siekti rezultatų, pripažindami jų individualumą, perteikdami viziją vadovai tarytum skatina savo pavaldinių įsipareigojimą organizacijai, leisdami jiems pasijusti organizacijos dalimi. Transformaciniai lyderiai tarytum įkvepia pavaldinius tikėti organizacijos ateitimi, vertindami darbuotojų individualumą bei atsižveldami į tai, bendraudami, vadovai skatina pavaldinių susitapatinimą su organizacija, bei mažina norą ją palikti. Teigiama, jog transformaciniai lyderiai daugiau dėmesio skiria stengdamiesi pavaldiniams perteikti užduočių prasingumą, demonstruodami pasitikėjimą darbuotojų gebėjimais ir tokiu būtu sužadindami jų įsipareigojimą organizacijai (Avolio ir kt., 2004).

Antroji hipotezė, kurioje teigiama, kad pavaldiniai, kurie savo vadovus suvokia kaip labiau transformacinius yra linkę jaustis stipriau psichologiškai įgalinti, irgi pasitvirtino. Vadovai, kurie remiasi transformacinės lyderystės principais, demonstruoja pasitikėjimą savo pavaldiniais, sukuria aplinkybes, kuriose pavaldiniai jaustų darantys įtaką organizacijoje vykstantiems procesams (Avolio ir kt., 2004). Transformacinę lyderystės stilių pasirinkę vadovai pabrėžia savo pavaldinių individualumą bei jų reikšmingumą organizacijoje. Tikėtina, jog būtent vadovas yra tas asmuo, kuris leidžia suvokti pavaldiniui, jog jis yra psichologiškai įgalintas. Vertinant įgalinimą iš pavaldinių perspektyvos, jie reflektavo, jog tam, kad jie jaustųsi stipriau psichologiškai įgalinti yra svarbu, jog vadovai pripažintų jų individualumą (Greasley, Bryman, Dainty, Price, Naismith, Soetanto, 2007). Rezultatuose matome, jog būtent subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius susijęs su darbuotojų prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo įtakos,

autonomijoss, kompetencijos pojūčiu. B. M. Bass (1998) teigė, jog vadovai, pasirinkę transformacinį vadovavimo stilių, stengiasi atrasti darbuotojų potencialą bei skatina juos tapti savarankiškais. Kaip jau buvo aptarta anksčiau, psichologiniam įgalinimui svarbus yra kompetencijos, savideterminacijos, įtakos bei reikšmingumo jausmas. Būtent savideterminacijos jausmas gali kilti iš to, jog transformaciniai lyderiai skatina savo pavaldinių savarankiškumą. Visgi teigiama, jog psichologinio įgalinimo noras susijęs su tuo, kiek darbuotojai patys save suvokia kompetentingais, t.y. kuo labiau kompetentingais save suvokia, tuo labiau jie tikisi psichologinio įgalinimo iš savo vadovo (Greasley ir kt., 2007). Šioje vietoje svarbu pastebėti, jog jei darbuotojai nesuvokia savo kompetencijos, jie nesitiki ir tikėtina negeba priimti vadovo pastangų jį psichologiškai įgalinti. Taigi, šioje vietoje kyla poreikis tolesnių mokslinių tyrimų, kurių metu būtų galima pasistengti atskleisti, ar tarp subjektyviai vertinamo vadovų transformacinės lyderystės stiliaus yra tarpinių kintamųjų, tokių kaip pvz. darbuotojų kompetencija.

Trečioji hipotezė, kurioje buvo teigiama, kad pavaldiniai, kurie jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti bus stipriau įsipareigoję organizacijai taip pat pasitvirtino. Gauti rezultatai panašūs į užsienio tyrėjų atskleistas tendencijas, jog psichologiškai įgalinti darbuotojai pasižymi aukštesniu įsipareigojimo organizacijai lygiu (Avolio ir kt., 2004; Wiley, 1999; Thomas, Velthouse, 1990). Atsižvelgiant į tai, jog šiame tyrime tirtas psichologinis įgalinimo modelis apimama tokias dimensijas, kaip prasmės, entuziasmo, sprendimų priėmimo, autonomijos bei kompetencijos, galime manyti, jog būtent savęs pajautimas, per šias dimensijas leidžia jaustis svarbiu organizacijai, bei siekti jos tikslų. Remiantis šiomis dimensijomis galime manyti, jog darbuotojas jaučiasi reikalingas organizacijai, bei mato prasmę joje likti.

Keliant ketvirtąją prielaidą buvo siekiama nustatyti, kas turi daugiau įtakos darbuotojų įpareigojimui organizacijai – subjektyviai vertinamas vadovo transformacinis vadovavimo stilius, pavaldinių psichologinis įgalinimas ar šių dviejų veiksnių sąveika. Siekiant įgyvendinti išsikeltą tikslą buvo sudarytas regresinės analizės modelis (žr. 2 pav.). Analizuojant subjektyviai įvertintos vadovo transformacinės lyderystės reikšmę pavaldinių įsipareigojimui organizacijai, gauta, jog subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius turi reikšmės darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Panaši tendencija gauta ir vertinant psichologinio įgalinimo reikšmę pavaldinių įsipareigojimui organizacijai, psichologinis įgalinimas netgi turi šiek tiek didesnio svorio darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Kartu įvertinus subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus bei psichologinio įgalinimo reikšmę pavaldinių įsipareigojimui organizacijai, gauti rezultatai atskleidė, jog būtent šių veiksnių tarpusavio sąveika turi daugiausiai įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. V. R. Krishnan (2012) savo tyrime jau buvo

atskleidęs, jog subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius ir psichologinis įgalinimas iš dalies paaiškina pavaldinių gerą savijautą darbe. Šiame tyrime gauti rezultatai taip pat patvirtina kitų mokslininkų tyrimo rezultatus, kuriame ryšį tarp darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir transformacinės lyderystės iš dalies paaiškina suvoktas psichologinis įgalinimas (Avolio ir kt., 2004). Matome, jog rezultatai, gauti šiame tyrime, patvirtina kitų, užsienio mokslininkų tyrimus.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, jog transformacinis lyderystės stilius bei darbuotojų psichologinis įgalinimas yra veiksniai, kurie didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Pavaldiniai, kurie subjektyviai vertina savo vadovus kaip transformacinius jaučiasi stipriau psichologiškai įgalinti bei yra stipriau įsipareigoję organizacijai. Matome, kokį svarbų vaidmenį vadovas gali atlikti organizacijoje pasirinkęs tinkamą vadovavimo stilių, išskirdamas darbuotojų individualumą, bei suteikdamas jiems autonomijos veikti, priimti sprendimus, skatindamas jų savarankiškumą. Vertinant gautus tyrimo rezultatus galima manyti, jog transformaciniu lyderystės stiliumi pasižymintys vadovai, rodydami savo pasitikėjimą pavaldiniais bei jų gebėjimais, kurdami kiekvienam jų asmeniškai reikšmingas užduotis bei sudarydami sąlygas tobulėti, tokiu būdu įgalina savo pavaldinius, kas būtent ir skatina darbuotojų stipresnę identifikaciją su organizacija bei didesniu įsipareigojimu jai.

Svarbu aptarti ir šio tyrimo trūkumus. Visų pirma, siekiant įvertinti mediacijos modelį būtų tikslinga naudoti struktūrinių lygčių modeliavimo programą (pvz. AMOS, LISLER, MPLUS, EQS), kadangi teigiama, jog jomis gaunami aukštesnio patikimumo rezultatai (naudojant *bootstrap* patikimumo intervalus).

Kitas trūkumas susijęs su duomenų rinkimo problema. Klausimynus pildė tik juos sutikę užpildyti asmenys ir bendras atsakiusiųjų skaičius sudarė 39,6% (dauguma organizacijų apie 50 %), visos organizacijos buvo Vilniaus mieste ir atrinktos patogiuoju imties sudarymo principu, o ne taikant atsitiktinę atranką. Taip pat tikėtina, jog tyrimo dalyviai galėjo pateikti ir socialiai pageidautinus atsakymus. Atsižvelgiant į išvardintus tyrimo trūkumus jo rezultatų generalizuoti nederėtų, nes jų reprezentatyvumas nėra užtikrintas.

Ateityje būtų naudinga atlikti platesnę šių veiksnių studiją. Būtų naudinga palyginti privataus ir valstybinio sektoriaus organizacijas tarpusavyje. Atsižvelgiant į mūsų šalies istoriją, bei tyrimus atliktus kitose šalyse būtų naudinga palyginti, kokios amžiaus grupės vadovų pavaldiniai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti. Teigiama, jog darbuotojai linkę jaustis labiau psichologiškai įgalinti, jei vadovas yra vyresnio amžiaus (Greasley ir kt., 2007, Avolio ir kt., 2004). Būtų naudinga iširti

šio modelio ryšius su atskiromis psichologinio įgalinimo dimensijomis. Taip pat būtų prasminga į mediacijos lygtį įtraukti daugiau kintamųjų, tokių kaip organizacijos struktūra, pasitenkinimas darbu, perdegimas ar darbuotojų patiriamas stresas.

Šio darbo praktinė reikšmė taip pat svarbi. Siekiant teikti rekomendacijas verslo praktikams svarbu pabrėžti vadovavimo efektyvumo svarbą siekiant sumažinti darbuotojų kaitą. Aukščiausio lygio vadovai turėtų atkreipti ypatingą dėmesį į aišką organizacijos vizijos perteikimą ir pavaldinių motyvavimą prisiimti atsakomybę už organizacijos tikslų siekimą. Būtent transformacinio lyderystės stiliaus vadovai išskirdami savo pavaldinių individualumą, perteikdami organizacijos viziją, sukuria sąlygas darbuotojams pasijusti psichologiškai įgalintais, o to pasekmė aukštesnis lojalumas organizacijai. Svarbus aspektas šioje vietoje yra personalo atranka, kuri turi būti efektyvi, t.y. svarbu, jog naujai priimti darbuotojai turėtų kompetencijos susitvarkyti su jiems paskiriamomis užduotimis, nes priešingu atveju nei psichologinis įgalinimas, nei transformacinis lyderystės stilius nepadės išlaikyti darbuotojo organizacijoje.

IŠVADOS

1. Egzistuoja ryšys tarp subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai: didėjant subjektyviai vertinamam vadovo transformacinės lyderystės stiliaus išreikštumui – didėja darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.
2. Nustatyta, jog subjektyviai vertinamas vadovo transformacinės lyderystės stilius ir psichologinis įgalinimas yra tarpusavyje susiję: didėjant subjektyviai vertinamam vadovo transformacinės lyderystės stiliaus išreikštumui – stiprėja pavaldinių psichologinis įgalinimas.
3. Yra ryšys tarp darbuotojų psichologinio įgalinimo ir jų įsipareigojimo organizacijai: didėjant pavaldinių psichologiniam įgalinimui – stiprėja jų įsipareigojimas organizacijai.
4. Ryšį tarp subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai iš dalies paaiškina pavaldinių psichologinis įgalinimas.

SANTRAUKA

Transformacinės lyderystės ir psichologinio įgalinimo sąsajos su įsipareigojimu organizacijai

Šio darbo tikslas – nustatyti subjektyviai vertinamo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir pavaldinių psichologinio įgalinimo ryšį su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai. Tiriamųjų imtį sudarė 203 dirbantys asmenys iš šešių skirtingų organizacijų. Tyrime buvo naudojami šie klausimynai: *Organizacinio įsipareigojimo klausimynas*, *Bendroji transformacinio vadovavimo skalė* bei *Lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas*. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog pavaldiniai, kurie savo vadovus suvokia kaip pasižyminčius transformacinės lyderystės stiliumi jaučiasi stipriau psichologiškai įgalinti bei yra linkę labiau įsipareigoti organizacijai. Darbuotojai, kurie jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti yra stipriau įsipareigoję organizacijai. Ryšys tarp subjektyviai vertinamos transformacinės lyderystės ir pavaldinių įsipareigojimo organizacijai iš dalies paaiškinamas darbuotojų psichologinio įgalinimo.

Raktiniai žodžiai: įsipareigojimas organizacijai, transformacinė lyderystė, psichologinis įgalinimas.

SUMMARY

Transformational leadership and psychological empowerment tie with organisational commitment

The aim of this study is to find how employees perceived employers transformational leadership and psychological empowerment are related to organizational commitment. Study sample consisted of 203 employees from six different organizations. Questionnaires used in this study: *Organizational Commitment Questionnaire*, *Global Transformational Leadership Scale* and *Lithuanian Psychological Empowerment Questionnaire*. Analysis of the results revealed that employees who perceived their leaders as more transformational feel more psychologically empowered and have higher level of organizational commitment. Employees who perceived higher level of psychological empowerment are more committed to the organization. Relation between transformational leadership and organizational commitment is partly explained by psychological empowerment.

Keywords: organizational commitment, transformational leadership, psychological empowerment.

Literatūros sąrašas

1. Ahmad, N., Oranye, N. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management*, 18(5), 582-91.
2. Allen, J. N., Meyer, J. P., (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
3. Allen, J. N., Meyer, J. P., (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socioeconomics*, 36, 1078-1091.
4. Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
5. Avolio, B. J., Walumbwa, F., Weber, T. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-429.
6. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 951-968.
7. Bass, B. M.,(1985). *Leadership and Performance*. New York . Free Press.
8. Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
9. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, 49–80
10. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

11. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, INC.
12. Bass, B. M., Avolio, B. J.(1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical Report*. Redwood City, CA.: Mind Garden.
13. Becker, G. S. (1960). *An Economic Analysis of Fertility*. In *Demographic and Economic Change in Developed Countries*. A Conference of the Universities—National Bureau Committee for Economic Research. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
14. Becker, G. S. (1992). The Economic Way of Looking at Life. *Nobel Prize in Economics documents*, 1992-1, Nobel Prize Committee.
15. Bennis, W. G., Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for taking Charge*. New York: Harper and Row.
16. Bono, J. E., Judge T. A. (2003). Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality*, 17, 5-18.
17. Brewer, A. M. (1996). Developing commitment between managers and employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11, 24-34.
18. Bučiūnienė, I. (2006). Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. *Vadovo pasaulis*, 4, 8–10.
19. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row
20. Carless, S. A., Wearing, A. J., Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389-405.
21. Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., DeShonm R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating moral climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 605-619.
22. Chang. L. C., Shih., C. H., Lin, S. M. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 427-433.
23. Cho, T., Faerman, S. R. (2010). An Integrative Model of Empowerment and Individuals' In-Role and Extra-Role Performance in the Korean Public Sector: Moderating Effects of

- Organizational Individualism and Collectivism. *International Public Management Journal*, 13 (2), 130-154.
24. Ciulla, J.B. (2004). *Ethics, the Heart of Leadership*. Greenwood Publishing Group
 25. Cohen, S. G., Diane, E. B. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23 (3), 239-290.
 26. Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
 27. Deci, E. L.(1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 217-229.
 28. Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
 29. Dumdum, U. R., Lowe, K. B., Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio, F. J. Yammarino (Eds.). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 36-66). Oxford: Elsevier Science.
 30. Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
 31. Eisenberg, N., Fabes, R. A. (1990). Empathy: Conceptualization, measurement, and relation to prosocial behavior. *Motivation and Emotion*, 14 (2), 131-149.
 32. Elizur, D. (1996). Work values and commitment. *International Journal of Manpower*, 17, 25-30.
 33. Elizur, D., Koslowsky, M. (2001). Values and Organizational Commitment. *International Journal of Manpower*, 22 (7), 593-599.
 34. Felfe, J., Schyns, B. (2004). Is similarity in leadership related to organizational outcomes? The case of transformational leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 92-102.

35. Felfe, J., Schyns, B. (2010). Followers' Personality and the Perception of Transformational Leadership: Further Evidence for the Similarity Hypothesis. *British Journal of Management*, 21 (2), 393-410.
36. Frazier, P. A., Tix, A. P., Barron, K. E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, 51 (1), 115-134.
37. Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7 (3), 301-315.
38. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, 41, 50-67.
39. Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., Soetanto, R. (2007). Understanding empowerment from an employee perspective. What does it mean and do they want it? *Team Performance Management*, 14 (1/2), 39-55.
40. Gustaitė, I. (2007). *Darbuotojų asmeninio įsipareigojimo organizacijai, profesini atsidavimo ir pasitenkinimo darbu sąvokų pagrįstumo empirinė analizė*. Magistro tezė, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
41. Hamid, S. F., Nordin, N., Adnan, A. A., Sirun, N. (2013). A study on primary school teachers' organizational commitment and psychological empowerment in the district of Klang. *Social and Behavioral Sciences*, 90, 782-787.
42. Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century. *Leadership and Organization Development Studies*, 14 (4), 322-331.
43. Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., Lyons, B. D. (2010). Great man or great myth? A qualitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-35.
44. Hogan, R., Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.

45. Hoyle, R. H., Kenny, D. A. (1999). Sample size, reliability, and tests of statistical mediation. In R. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research*, 195-222. Thousand Oaks, CA: Sage
46. House, R. J., Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 45–82). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
47. House, R. J., Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409–473.
48. Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (3rd edn). New York: McGraw-Hill
49. Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly*, 1, 41-65.
50. Yammarino, F. J., Spangler, W. D., Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
51. Yammarino, F., Dionne, S., Chun J. Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *Leadership Quarterly*, 16 (6), 879-919.
52. Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations. (5th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice- Hall
53. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.
54. Jackson, D. R., Lance, C. E., Hoffman, B. J. (2012). *The psychology of assessment centers*. New York, NY: Routledge.
55. Jensen, S., Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 646-666.
56. Jermier, J. M., Berkes L. J. (1979). Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy: A Closer Look at the Quasi-military Model. *Administrative Science Quart.*, 24, 1-23.
57. Joo, B. K., Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studie*, 20 (3), 316-326.

58. Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
59. Judge, T. A., Piccolo, R. F., Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Journal of Applied Psychology*, 20, 855-875.
60. Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517.
61. Kanter, R. M. (1977). *Men and women corporation*. New York, NY: Basic Books.
62. Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon and Schuster.
63. Kark, R., Shamir, B., Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
64. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I., Turauskas, L. (2012). Organizational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, 34 (2), 138-158.
65. Kilburg, R. R., Donohue, M. D. (2011). Toward a “grand unifying theory” of leadership: Implications for consulting psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 6-25.
66. Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.)*. New York: Guilford Press.
67. Kreimer, M. L., Seibert, S. E., Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multi-dimensional construct: a construct validity test. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 71-91.
68. Krishnan, V. R. (2012). Transformational leadership and personel outcomes: empowerment as mediator. *Leadership and Organizational Development Journal*, 33 (6), 550-563.
69. Laschinger, H. K. S., Wilk, P., Cho, J., Greco, P. (2009). Empowerment, engagemant and perceived effectiveness in nursing environments: Does experience matter? *Journal of Nursing Management*, 17, 636-646

70. Lashinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., Wilk P. (2001). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527-545.
71. Lee, M., Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 684-695.
72. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
73. Luthans, F., Avolio, B. (1995). Authentic leadership: a positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, 241-258. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
74. Masėnaitė, S. (2008). *Organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo karjera ir asmenybės savybių sąsajos*. Magistro tezė, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
75. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89
76. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2001). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 20-52.
77. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., Sheppard, L. (2002) Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), 225-245.
78. Meyer, J., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
79. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
80. Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 153-180.

81. Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M., (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
82. Mowday, R., Porter, L., Steers, R. (2006). *Employee Organization Linkages*. New York: Academic Press.
83. Neiningner, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., Henschel, A. C. (2010). Effects of team and organizational commitment – a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (3), 567-579.
84. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
85. Ozaralli, N. (2002). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (6), 335-244.
86. Parsley, A. (2005). A road map to employee engagement.
87. Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
88. Rhodes, S. R., Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, 12, 1013-1035.
89. Schyns, B., Sanders, K. (2007). In the eyes of beholder: Personality and the perception of leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 37 (10), 2345-2363.
90. Schrader B. (2001). Industrial/organizational psychology 2010: A research odyssey. In J. S. Halonen, S. F. Davis (Eds.) *The Many Faces of Psychological Research in the 21st Century* (chapter 3).
91. Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept based Theory. *Organization Science*, 4, 577-594
92. Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387–409.
93. Six seconds vadovų apklausa, (2007). *2007 workplace issues report*. Prieiga per internetą. Aplankyta 2014 02 11: <http://www.6seconds.org/2007/12/12/2007-workplace-issues-report/>

94. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 18 (5), 1442-1465.
95. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
96. Stelmokienė A., Endriulaitienė A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija. Mokslo darbai*, 40, 88-102.
97. Stelmokienė, A. (2012). *Pavaldinių požiūris į vadovavimo efektyvumą: asmenybės bruožų, socialinio suvokimo charakteristikų ir vertinimo sąlygų svarba*. Daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo universitetas
98. Suliman, A., Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 407-422.
99. Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An „interpretive“ model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
100. Tylaitė, K. (2007). *Darbuotojų prisitaikymo darbe ir įsipareigojimo organizacijai bei ketinimo iš jos išėiti sąsajos*. Magistro tezė, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
101. Tvarijonavičius, M., Bagdžiūnienė, D. (2013). Darbuotojų psichologinis įgalinimas: Lietuviškojo tyrimo metodo psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 47, 47-60.
102. Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and prescription for results behavior. *Group and Organization Management*, 30 (1), 89-98.
103. Van Knippenberg, D., Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
104. Vanderberg, R. J., Scarpello, V. (1990). The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 60-67.
105. Vroom, V. H., Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 17-24.

106. Vroom, V.H. (1960), *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
107. Vugt, M., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership an evolution. Some lessons from the past. *American Psychologist*, *63* (3), 182-196.
108. Wagner, J. I. J., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., Warren, Sh. (2010). The relationship between sturctural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of Management*, *18*, 448-462.
109. Wayne, S., Linden, R., Sparrowe, R. (2000). An examination of mediating role of psychological empowerment on the ralations between the job, interpersonal relationships, work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 407-416.
110. Walumbva, F. O., Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, *14*, 1083-1101.
111. Wang, G., Lee, P. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction. An analysis of interactive effects. *Group and Organization Management*, *34* (3), 271-296
112. Wiley, D. M., (1999). Impact of locus of control and empowerment on organizational commitment. Doctoral disertation, United States International University.
113. Wilson, J. H., (2011). Freedom at work: Psychological empowerment and self-leadership. *International Journal of Business and Public Administration*, *8* (1), 106-124.
114. Zaccaro, S. J., Klimoski, R. (2001). The nature of organizational leadership. In: S. J. Zaccaro, & R. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: understanding the performance imperatives confronting today's leaders*, 3 – 41. San Francisco: Jossey-Bass.
115. Zhang, X., Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, *53* (1), 107-128

Priedai

1 Priedas.

	Organizacijos veiklos apibūdinimas	Išsiųsta anketų	Gauta anketų vnt./proc.
1.	Buhalterinė įmonė	26	17/65,4
2.	Viešojo maitinimo įstaiga	29	14/48,3
3.	Mažmeninės prekybos įmonės administracija	150	14/9,3
4.	Transporto organizacija (atskiri skyriai)	119	53/44,5
5.	Draudimo bendrovė (atskiri skyriai)	124	64/51,6
6.	Oro transporto bendrovės administracija	64	41/64,0
	VISO:	512	203/39,6

2 priedas. Shapiro-Wilk testo rezultatai

	Statistika	p
Transformacinė lyderystė	0,957	0,000
Psichologinis įgalinimas	0,962	0,000
Įsipareigojimas organizacijai	0,971	0,000

3 priedas. Standartizuotų liekanų nepriklausomumo patikrinimas

Priklausomi kintamieji	Durbin-Watson kriterijus
Transformacinė lyderystė	1,911
Psichologinis įgalinimas	1,867

4 priedas. Multikolinearumo patikrinimas (VIF)

Priklausomi kintamieji	Nepriklausomas kintamasis
	Transformacinė lyderystė
Psichologinis įgalinimas	1,000
Įsipareigojimas organizacijai	1,000