

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

VIKTORIJA PUNDINĖ
(VERSLO PSICHOLOGIJA)

DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJOS, ESMINIŲ PSICHOLOGINIŲ POREIKIŲ
PATENKINIMO IR TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO RYŠYS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė –
prof. dr. Saulė Raižienė

Vilnius, 2020

TURINYS

PRATARMĖ	4
I. TEORINĖ PROBLEMOS ANALIZĖ	6
1. 1. Darbo motyvacija ir jos svarba organizacijai.....	6
1. 2. Esminiai psichologiniai poreikiai savideterminacijos teorijos požiūriu	10
1. 3. Transformacinio vadovavimo stilius ir jo svarba organizacijai	11
1. 4. Transformacinio vadovavimo, esminių psichologinių poreikių ir darbo motyvacijos sąsajos....	14
1. 5. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai	20
II. METODIKA	23
2. 1. Tyrimo dalyviai.....	23
2. 2. Duomenų rinkimo ir įvertinimo būdai	23
2. 2. 1. Sociodemografiniai klausimai.....	24
2. 2. 2. Transformacinis vadovavimo stilius	24
2. 2. 3. Darbo motyvacija	25
2. 2. 4. Esminiai psichologiniai poreikiai.....	26
2. 3. Tyrimo eiga.....	28
III. TYRIMO REZULTATAI	31
3. 1. Aprašomoji tyrimo kintamųjų statistika	31
3. 2. Ryšys tarp darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir jų darbo motyvacijos...32	
3. 3. Ryšys tarp darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir jų esminių.....33	
psichologinių poreikių patenkinimo	33
3. 4. Ryšys tarp darbuotojų darbo motyvacijos ir jų esminių psichologinių poreikių patenkinimo33	
3. 5. Prognostinis ryšys tarp darbuotojų darbo motyvacijos ir jų suvokto vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus bei jų esminių psichologinių poreikių patenkinimo.....35	
IV. REZULTATŲ APTARIMAS	41

V. IŠVADOS	45
LITERATŪROS SARAŠAS.....	46
SANTRAUKA	55
SUMMARY	56
PRIEDAI	57

PRATARMĖ

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje neišskiriant ir Lietuvos organizacijos susiduria su sparčia konkurencingos aplinkos kaita, technologijų plėtra bei būtinybe prisitaikyti prie nuolat kintančių sąlygų. Vis greitėjantis gyvenimo tempas skatina diegti naujoves, sukurti organizacijai konkurencinį pranašumą, gauti kuo didesnę pelną ir tapti savo rinkos lydere, vystant sėkmingą veiklą (Afsar, Badir, Saeed, & Hafeez, 2016; Dai, 2019; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). Šie pokyčiai kviečia pasirengti atvirai diskusijai tarp vadovų ir pavaldinių, siekiant užtikrinti darbuotojų motyvavimo, psichologinių poreikių patenkinimo darbe aspektus, nes kiekvienos organizacijos siekiamybė ir vertybė – įsitraukę, teisingai motyvuoti asmenys (Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, 2016; Hetland J. et al., 2016; Ju, Ma, Ren, & Zhang, 2019). Prie darbuotojų išlaikymo svarbos prisideda ir greitai augantys globalizacijos tempai, ryškios tarptautinės migracijos problemos, kai dėl emigracijos Lietuvoje išvyksta didelis skaičius darbingo amžiaus, jaunų asmenų, bei yra būdingos gyventojų senėjimo ir gimstamumo mažėjimo problemos (Jasilionis, Stankūnienė, Maslauskaitė ir Stumbrys, 2015; Naulickaitė ir Melnikas, 2016; Petrulis, 2015; Stumbrys, 2017). Tokie globalaus pasaulio pokyčiai darbo rinkoje, skatina ieškoti naujų būdų vystyti darbuotojų potencialą nuolat kintančiomis sąlygomis, bei tapo viena iš aktualiausių mokslinių tyrinėjimo sričių.

Pastebima, kad mokslinėje literatūroje plačiai analizuojami ir nagrinėjami skirtingi teoriniai vadovavimo ir darbo motyvacijos modeliai, tačiau vienareikšmio, kompleksinio požiūrio nėra. Įvairios perspektyvos pateikia viena kitą papildančias sampratas apie vadovų ir darbuotojų tarpusavio ryšius. Kad ši tema aktuali, taip pat rodo atliekami tyrimai darbo motyvacijos (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Gagné & Deci, 2005; Landry et al., 2017; Latham & Pinder, 2005; Trépanier, Fernet, & Austin, 2012), poreikių patenkinimo srityse (Deci et al., 2001; Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, Pallesen, & Notelaers, 2011; Van den Broeck et al., 2016; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010), diegiamos ir tobulinamos darbuotojų motyvavimo sistemos (Žiogelytė ir Kšivickaitė, 2014). Užsienio ir lietuvių autorių darbuose nemažai dėmesio skiriama apžvalgai ir analizei veiksmių darančių įtaką darbo motyvacijai, ieškoma būdų ir priemonių, siekiant paskatinti darbuotojus veikti. Bendru požiūriu vien finansinio paskatinimo darbe neužtenka, norint išlaikyti skirtingų sričių specialistus, nes piniginis paskatinimas veikia esant tam tikroms sąlygoms, trumpą laiką. Dėl to, šalia materialinio įvertinimo tampa svarbios organizacijų vadovams ir nematerialinės motyvavimo priemonės bei psichologinių poreikių patenkinimo darbe aspektai (Cosma & Gilceava, 2014; Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, & Rich, 2010; Landry et al., 2017; Loveday & Clement, 2014). Kaip matyti,

darbuotojų poreikių tenkinimas tampa svarbi tiek teorinė tiek ir praktinė problema žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, siekiant vystyti darbuotojų motyvaciją.

Esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe svarbą akcentuoja ir viena ryškiausių motyvacijos makroteorių – savideterminacijos teorija (angl. Self – Determination theory, SDT), kurioje pabrėžiama poreikių patenkinimo reikšmė, siekiant optimalaus asmenybės funkcionavimo (Deci & Ryan, 2008; Van den Broeck et al., 2010). Šių procesų įgyvendinimui organizacijoje ypatingą vaidmenį atlieka ir išteklių valdymo ir vystymo subjektas – vadovas. Tyrimų apžvalga (Baard, Deci, & Ryan, 2004; Gillet, Huart, Colombat, & Fouquereau, 2013; Gunasekare, 2016; Kovjanic, Schuh, Jonas, Van Quaquebeke, & Van Dick, 2012; Liu, Zhang, Wang, & Lee, 2011) akcentuoja valdymo svarbą organizacijoje, siekiant tikslų įgyvendinimo, ilgalaikių teigiamų rezultatų, kai darbuotojai jaučia palaikymą iš vadovo, pasitenkinimą darbu, yra lojalūs organizacijai, geba dirbti autonomiškai bei yra motyvuoti ne tik išorinės, bet ir vidinės motyvacijos. Svarbu paminėti, kad vadovavimas kaip procesas nėra vienareikšmiškai suprantamas, išskiriami skirtingi vadovavimo stiliai, modeliai, kurie dažniausiai papildo vienas kitą. Kadangi šiame darbe pabrėžiama esminių psichologinių poreikių patenkinimo svarba darbuotojų motyvacijos procese, pasirinkta nagrinėti transformacinės lyderystės modelio rėmuose dėl išskiriamo individualizuoto dėmesio pasekėjų poreikiams (Bass, 1997; Kovjanic, Schuh, & Jonas, 2013). Svarbu tai, kad šios paradigmos rėmuose daugėja tyrimų ir Lietuvoje (Nedzinskaitė ir Barkauskaitė, 2017; Petrulis, 2017; Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009; Endriulaitienė ir Genevičiūtė – Janonienė, 2012), nepaisant tyrimų gausos užsienio autorių darbuose (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Fernet, Trépanier, Austin, Gagné, & Forest, 2015; Hetland H. et al., 2011; Hetland J. et al., 2015; Kovjanic et al., 2013; Lanaj, Johnson, & Lee, 2015), vyrauja skirtingų komponentų tyrinėjimų gausa, tačiau nėra kompleksinio požiūrio kaip šie konstruktai susiję. Dėl to šiame darbe atkreipiamas dėmesys į esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe, darbuotojų darbo motyvacijos ir transformacinio vadovavimo stiliaus tarpusavio sąsajas.

I. TEORINĖ PROBLEMOS ANALIZĖ

1. 1. Darbo motyvacija ir jos svarba organizacijai

Motyvacija yra plačiai ir giliai analizuojamas konstruktas įvairiose mokslo srityse (ekonomikos, vadybos, sociologijos, psichologijos). Nors yra nagrinėjamos kilimo ištakos, priežastys, pateikiamos įvairios klasifikacijos, tipai, rūšys, orientacijos, vis dėlto nėra vienareikšmio atsakymo, ar vienos teorijos, kuri apimtų ir paaiškintų žmogaus elgesį, motyvus tiek asmeniniame gyvenime tiek ir darbo santykiuose (Deci & Ryan, 2008; Ryan & Deci, 2000). Pasak J. Žapatoriaus (2007) motyvacija gali būti išreiškiama kaip jėga, kuri turi įtakos žmonių elgesiui bei veikia vidines ir išorines savybes. Tik nuo XX amžiaus vidurio aktyviai pradėta domėtis viena iš organizacinės psichologijos šakų – darbo motyvacija, kuomet išryškėjo praktinis motyvacinės sistemos modelių kūrimo poreikis, trūko išsamesnių tyrimų ir studijų (Van den Broeck et al., 2016; Deci, Connell, & Ryan, 1989; Deci et al., 2001). Tyrimų apžvalga rodo, kad skirtingi motyvacijos teorijų autoriai siekia pristatyti savo požiūrį į nuo senų laikų keliamą klausimą apie žmogaus pasirinkimą – veikti (būti motyvuotu, turėti energijos kažką daryti) ar išlikti pasyviu – neturint paskatos, įkvėpimo veikti. Šiuolaikiniame pasaulyje didžiąją dienos dalį praleidžiame apmokamame darbe (Judge et al., 2010), tad stengiamasi suprasti kaip palaikyti norimą darbuotojų elgesį, skatinti geresnius jų darbo veiklos rezultatus bei papildyti jau turimas žinias apie motyvacijos sampratą, išryškinant skirtingus aspektus, ypatybes, pateikiant privalumus (Judge & Ilies, 2002), vis dėlto praktinis pritaikomumas organizacijose – sąlyginai silpnas (Marcinkevičiūtė, 2005).

Šiuo metu mokslinėje literatūroje plačiai analizuojama ir nagrinėjama darbo motyvacijos procesų kaita, J. M. George ir G. R. Jones pateikia (cit. pagal Humphreys & Einstein, 2004) daugiau nei 140 darbo motyvacijos apibrėžimų, sampratų, kuriose vyrauja požiūris į motyvaciją kaip į nuolat stiprinamas ir palaikomas pastangas. Tiek teoretikai tiek ir praktikai darbo motyvaciją įvardina kaip sudėtingą, kompleksišką reiškinių, pasireiškiantį žmogaus elgesiu darbe (Diržytė, Patapas ir Mikelionytė, 2010), kai motyvacija apima motyvavimo, mobilizavimo, aktyvinimo vaidmenis, įtraukiant biologinę, kognityvinę ir socialinę reguliaciją (Ryan & Deci, 2000a). Tai byloja darbo motyvacijos supratimas per darbinę veiklą, kuri turi įtakos veiklos formai, kryptčiai, intensyvumui, trukmei bei nukreipia ir palaiko žmogaus elgesį organizacijoje. (Juodaitytė ir Jablonskienė, 2013). Darbo motyvacijos sąvokos sudėtingumas ryškėja ją siejant su individo asmeninių poreikių tenkinimu, motyvų ir vertybių paieškomis, kurioms taip pat turi įtakos laikas, aplinkos sąlygos, asmenybės

bruožai. Dėl to, kad nėra būdingas pastovumas, neįmanoma vienareikšmiškai nustatyti kaip teisingai motyvuoti darbuotojus nuolat kintančiomis sąlygomis, tai kas aktualu darbuotojui, gali būti ne taip svarbu organizacijos vadovybei (Afsar et al., 2016; Žaptorius, 2007). Akcentuojama ir empirinių duomenų svarba, siekiant suprasti darbo motyvacijos veikimo procesą, paaiškinti žmogaus elgesio priežastis, remiantis pasirinkta motyvacijos teorija, kuri yra pagrindas, siekiant suprasti, kokius akcentus tyrėjai pasirenks aiškindami elgesio ir veiklos rezultatus darbo aplinkoje, siekdami atsakyti į esminį klausimą – kaip sukurti darbuotojams tokias sąlygas, kad jie dirbtų produktyviau ir efektyviau.

Bendriausiu atveju motyvacijos teorijos yra skirstomos į turinio ir proceso teorijas, kurios ir atspindi skirtingus motyvacijos aspektus. Proceso teorijos įnešė darbo motyvacijos sampratai dinamiškumo, ieškant priežasčių darbuotojų elgesio darbe, o ne tik faktorių skatinančių veikti (Steers et al., 2004). Motyvacija besidomintys mokslininkai daugiausiai dėmesio skiria motyvų, veiksmų skatinančių žmones veikti paieškai, bendrai yra pripažįstamas autorių motyvų skirstymas į išorinius ir vidinius (Deci & Ryan, 2000). Kitas svarbus veiksnys, kalbant apie darbuotojų motyvaciją – kontekstas t. y. aplinka, organizacija su ja supančia kultūra, vertybėmis, valdymo forma, darbuotojais ir t. t. Tokiu būdu išryškinamas vadovo vaidmuo, kuris yra atsakingas už darbuotojų ir organizacijos poreikių suderinamumą, tų pačių tikslų turėjimą, siekiant veiklos produktyvumo. Taigi darbo motyvacija yra neatsiejama nuo individo ir aplinkos suderinamumo (Hetland, H. et al., 2011; Klupšas, 2009; Latham & Pinder, 2005). Ne mažiau diskusijų sulaukia ir siekis išsiaiškinti, kas turi didesnę poveikį darbuotojų motyvacijai – finansiniai ar nefinansiniai skatinimo metodai. Atlikti tyrimai skirtingose veiklos srityse pateikia nevienareikšmius rezultatus. Nors materialiniai paskatinimai yra teigiamai susiję su veiklos rezultatais, pastebima, kad priklausomai nuo darbo konteksto, veiklos pobūdžio ir specialistų kvalifikacijos, ne visada – pakankamas. Tad natūralu, kad siekiant motyvuoti darbuotojus yra pabrėžiama ir nematerialinių apdovanojimų svarba, įtraukiant pripažinimą, žodinius paskatinimus, suvokiamą darbo prasmę ir t. t. (Cosma & Gilceava, 2014; Judge et al., 2010; Kosfeld, Neckermann, & Yang, 2016; Landry et al., 2017; Loveday & Clement, 2014). Kalbant apie darbuotojų motyvaciją, taip pat svarbu pabrėžti ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe poreikį, kurį akcentuoja savideterminacijos teorija, siekiant teigiamų veiklos rezultatų (Arshadi, 2010; Baard et al., 2004; Deci et al., 1989; Hetland H. et al., 2011; Hetland J. et al., 2015; Van den Broeck et al., 2016). Nors kiekviena asmenybė unikali, tad ją motyvuoja skirtingi dalykai, įvertinant pačią asmenybę, bruožus, situacijos aplinkybes bei laiką (Dai, 2019; Judge & Ilies, 2002; Latham & Pinder, 2005), tačiau, galėjimas suprasti, prognozuoti, įvertinti ir pagerinti motyvacijos procesus vykstančius darbo aplinkoje,

padidina tikimybę pasiekti organizacijai geresnių teigiamų rezultatų, kuomet yra suderinami individualūs darbuotojų ir organizacijos poreikių patenkinimo darbe aspektai (Latham & Pinder, 2005).

Kaip jau buvo minėta anksčiau, ypatingas dėmesys siekiant geriau suprasti vykstančius motyvacijos procesus darbo aplinkoje kreipiamas ir į pasirinktą teorinį modelį. Dėl euristinio naudingumo, poreikių koncepcija patraukli ir darbo motyvacijos srityje, kuomet galima iš anksto kelti prielaidas apie gaunamus rezultatus. Tokiu būdu poreikių patenkinimas leidžia prognozuoti apie teigiamus su darbu susijusius rezultatus, o jų nepatenkinimas – neigiamus (Baard et al., 2004). Dėl šių priežasčių buvo pasirinkta nagrinėti darbuotojų poreikių patenkinimo aspektus savideterminacijos teorijos koncepcijoje. Todėl tikslinga susipažinti su pasirinktos teorijos principais bendruoju požiūriu, kad lengviau suprasti keliamus probleminius klausimus darbo motyvacijos kontekste, aptariant esminių psichologinių poreikių patenkinimo svarbą motyvacijai.

R. Ryan ir E. Deci (2000) sukurta savideterminacijos teorija (angl. Self – Determination theory, SDT) – viena iš ryškiausių, plačiausiai nagrinėtų ir empiriškai pagrįstų motyvacijos teorijų (Gunasekare, 2016), priskiriama moderniosioms motyvacijos teorijoms. Ši makroteorija nagrinėja asmenybės vystymąsi, savireguliaciją, įgimtų, esminių ir universalių psichologinių poreikių patenkinimo bei frustracijos aspektus, siekiant optimalaus asmenybės funkcionavimo socialinėje aplinkoje įvairiose gyvenimo srityse (Van den Broeck et al., 2010; Deci & Ryan, 2008). Teorijoje ne tik kalbama apie žmogaus elgesio reguliacijas, bet ir siekiama suprasti ir paaiškinti kaip žmogus apskritai geba save valdyti, įgyja savireguliacijos gebėjimą, kas suteikia teorijai išskirtinumo tarp kitų žmogaus elgesį aiškinančių teorijų (Pelletier, Fortier, Vallerand, & Brière, 2001). Be to, teorija sulaukia praktikų dėmesio ir iš verslo bei organizacijų tyrimų srities, nagrinėjama darbo motyvacija, vadovavimas (Baard et al., 2004; Van den Broeck et al., 2016; Williams et al., 2014). Galima teigti, kad savideterminacijos teorijos koncepcija yra neišsenkantis mokslinių tyrimų šaltinis, siekiant suprasti funkciškai besiskiriančių motyvacijos tipų ir rūšių pasekmes įvairiose gyvenimo srityse (Deci et al., 2017).

Kuomet dauguma pasaulio mokslininkų kalbėjo apie besikeičiantį bendrą turimų motyvų kiekį, siekiant išmatuoti žmogaus motyvaciją konkrečiam elgesiui ar veiklai, savideterminacijos teorijos kūrėjai vieni iš pirmųjų atkreipė dėmesį į tai, kad žmogaus motyvacija nėra vienalytė. Tai reiškia, kad asmenys skiriasi ne tik motyvacijos lygiu (koks išreikštas kiekis), tačiau ir motyvacijos tipu (Deci & Ryan, 2008; Ryan & Deci, 2000). Tokiu būdu įvesta motyvacijos kaip kontinuumo samprata, išskirtos trys pagrindinės motyvacijos kategorijos (išorinė ir vidinė motyvacija, amotyvacija), kurios turi įtakos

skirtingiems žmogaus veiklos rezultatams (Deci et al., 2017; Edmunds, Ntoumanis, & Duda, 2006; Ryan, Lynch, Vansteenkiste, & Deci, 2011).

Savideterminacijos teorija išskiria du skirtingus veiklos motyvacijos tipus: išorinę ir vidinę motyvaciją, kurių samprata geriausiai išryškėja kontrasto principu. Vidinei motyvacijai būdingas pasitenkinimas kylantis iš pačios atliekamos veiklos, o išorinė motyvacija susijusi su veiklos atlikimu siekiant rezultatų (Ryan & Deci, 2000a). Išorinė motyvacija dar yra skirstoma į keturis elgesio reguliacijos tipus, kurios skiriasi autonomiškumo lygiu (nuo daugiausiai autonomiškos veiklos iki mažiausiai autonomiškos - kontroliuojamos):

- integruota reguliacija (angl. *integrated regulation*) – daugiausiai autonomiškas išorinės motyvacijos tipas. Tai laisvas veiklos atlikimo pasirinkimas, suderinamas su asmenybės tikslais, vertybėmis, poreikiais. Elgesys panašus į vidinę motyvaciją, tačiau esminis skirtumas, kad veikla pasirinkta dėl jos rezultatų, o ne dėl vidinio malonumo kylančio iš pačios veiklos;
- identifikuota reguliacija (angl. *identified regulation*) – veiklos atlikimas, kylantis iš vidinės sampratos, kad veikla yra naudinga, prasminga, reikalinga siekiant norimų rezultatų;
- introjekcinė reguliacija (angl. *introjected regulation*) – veiklos atlikimas kyla iš vidinio noro išvengti kaltės, gėdos, nerimo, sustiprinti ego bei gauti kitų pritarimą, pripažinimą, pasireiškianti kaip kontroliuojanti;
- išorinė reguliacija (angl. *external regulation*) – veikla atliekama, siekiant gauti atlygį arba išvengti bausmės, mažiausiai autonomiškas išorinės motyvacijos tipas (Battistelli, Galletta, Odoardi, Núñez, & Ntalianis, 2015; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009).

Trečioji kategorija – amotyvacija t. y. motyvacijos nebuvimas, kai veikla, jei yra vykdoma atliekama be tikslo, nėra siekiama rezultato, pati veikla savaime neturi poveikio asmenybei, arba veikla nėra atliekama apskritai (Gagné et al., 2015).

Empiriniuose tyrimuose dažnai pasirenkama motyvacijos procesus aiškinti per autonominės ir kontroliuojamos motyvacijos sąvokas, amotyvaciją. Autonominė motyvacija apima vidinę motyvaciją, identifikuotą ir integruotą reguliacijas, o kontroliuojama motyvacija atstovauja introjekcinę ir išorinę reguliacijas (Black & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2008).

Motyvuotas elgesys, priklausomai koku laipsniu yra išreiškiamas, gali būti įvardijamas kontroliuojamu (apibrėžiamu per išorinę motyvaciją) ar autonominiu (reguliuojamas vidinės motyvacijos). Teorijos unikalumas atsiskleidžia nagrinėjant motyvacijos procesus, kai pagal elgesio

reguliuojamo laipsnį, ir išorinė motyvacija, kai veikla yra atliekama dėl instrumentinių priežasčių, gali būti įvardinama kaip autonomiška, priklausomai nuo to kiek internalizuojame, kas atsispindi išorinės motyvacijos elgesio tipuose (Gagné & Deci, 2005; Pelletier et al., 2001). Šiame darbe darbuotojų motyvaciją pasirinkta nagrinėti iš savideterminacijos teorijos motyvacijos sampratos pateikimo kontinuumo principu t. y. nuo vidinės motyvacijos iki amotyvacijos. Be to, darbuotojų motyvacijos sampratos neįmanoma suprasti ir be savideterminacijos teorijos koncepcijoje atliktų tyrimų, kurie teigia, kad žmogaus motyvaciją darbe padeda interpretuoti ir prognozuoti esminių psichologinių poreikių patenkinimas (Deci et al., 2001). Dėl to, toliau bus susipažinama su esminiais psichologiniais poreikiais - savideterminacijos teorijos postulatais, kurie padeda interpretuoti ir prognozuoti žmogaus elgesį bei yra įrodyti empiriškai įvairiose gyvenimo srityse (Deci & Vansteenkiste, 2004).

1. 2. Esminiai psichologiniai poreikiai savideterminacijos teorijos požiūriu

Nors vyrauja įvairovė poreikių skirstymo aspektu, mokslinėje literatūroje dažnai sutinkamas skirstymas į fiziologinius ir psichologinius poreikius. Fiziologiniai poreikiai apibrėžiami per biologinę perspektyvą t. y. gyvybės ir sveikatos palaikymui bei augimui reikalingas medžiagos, tokias kaip vanduo, maistas, šiluma ir pan. Psichologinių poreikių samprata bendresnė, apibūdinama kaip bet kokia motyvuojanti jėga (Patrick, Knee, Canevello, & Lonsbary, 2007; Ryan, Sheldon, Kasser, & Deci, 1996). Savideterminacijos teorija apima tris universalius esminius psichologinius poreikius: autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo. Ne viena mokslinė studija įvairiose pasaulio šalyse pagrindžia šių įgimtų poreikių patenkinimo svarbą skirtingose gyvenimo srityse asmenybės vystymuisi. Tai kertiniai šios teorijos postulatai, kai akcentas kreipiamas į poreikių patenkinimą (o ne poreikio išreikštumo stiprumą), kuris yra reikalingas psichologiniam augimui, funkcionavimui, motyvacijai, asmenybės integralumui ir sveikatai kaip mineralinės medžiagos, saulė ir vanduo augalų žydėjimo procesui (Van den Broeck et al., 2016; Deci & Ryan, 2008; Ryan, 1995). O šių poreikių nepatenkinimas – frustracija, gali sutrikdyti asmenybės funkcionavimą, iššaukti neigiamas reakcijas. Todėl tiek poreikių patenkinimas, tiek ir frustracija turi ypatingą reikšmę asmenybės optimaliam funkcionavimui (Neubauer & Voss, 2016; Vansteenkiste & Ryan, 2013), šiame darbe bus atkreipiamas dėmesys tik į šių poreikių patenkinimą.

Autonomijos poreikis (angl. *autonomy*) apima laisvos valios jausmą, susijusį su bet koku veiksmu, galimybe laisvai rinktis bei būtinas sveikos asmenybės funkcionavimui, integracijai (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000a).

Kompetencijos poreikis (angl. *competence*) apima pasitikėjimą savo turimais resursais, savęs suvokimą kaip gebantį, turintį reikiamus įgūdžius susidoroti su vienokia ar kitokia veikla. Tai savęs efektyvumo jausmas sąveikaujant su žmogų supančia socialine aplinka (Ryan & Deci, 2000), o ne tam tikrų įgytų įgūdžių ar gebėjimų suma.

Sąryšingumo poreikį (angl. *relatedness*) apibūdina susietumo su kitais (asmenimis, grupėmis, kultūromis) jausmas. Išreiškiamas siekis rūpintis ir gauti rūpesčio iš kitų, priklausyti bendruomenei (Ryan & Deci, 2000).

Savideterminacijos teorijos autoriai kalba apie visų trijų esminių psichologinių poreikių patenkinimo svarbą optimaliam asmenybės funkcionavimui, neužtenka patenkinti vieną ar du esminius poreikius. Šių poreikių kaip sąmoningų ir nesąmoningų norų bei tikslų patenkinimas apima motyvacijos mechanizmus t. y. suteikia energijos ir nukreipia žmogaus elgesį tam tikra linkme tiek kolektyvistinėse tiek ir individualistinėse kultūrose (Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 2008; Ju et al., 2019). Nors siekti augimo, tobulėjimo kiekvienam žmogui būdinga natūrali, įgimta asmenybės tendencija, būtina atkreipti dėmesį į socialinės aplinkos kontekstą, kuris šių poreikių raiškai ir vystymuisi pasireiškia skirtingai: gali skatinti esminių psichologinių poreikių patenkinimą, trukdyti jam arba visai neveikti (Vansteenkiste & Ryan, 2013). Šiame darbe atkreiptas dėmesys į darbo aplinką, ir joje vyraujančius vadovo ir darbuotojo santykius.

1. 3. Transformacinio vadovavimo stilius ir jo svarba organizacijai

Žvelgiant iš mokslinės perspektyvos, vadovavimo stilių ir jų sampratų gausu, kiekvienas tyrinėtojas pateikia savitą požiūrį į vadovo ir jo pavaldinių elgseną, reikiamas sąlygas veiklos efektyvumui, pateikia skirtingą vadovavimo stilių klasifikaciją, naudojamas sąvokas. Bendrai sutariama, kad vadovavimo stilius gali turėti tiek teigiamų tiek ir neigiamų pasekmių organizacijų veiklos rezultatams. Nors vadovavimo stilius yra svarbus darbuotojų skatinimo, palaikymo, motyvavimo procesuose organizacijoje (Afsar et al., 2016), literatūroje trūksta tyrimų vertinant esminių psichologinių poreikių, darbuotojų motyvacijos tarpusavio ryšius su skirtingais vadovavimo stiliais. Vis dėlto, atliekami pavieniai tyrimai su transformacinio vadovavimo stiliumi, gaunamos reikšmingos sąsajos, kas ir paskatino plačiau panagrinėti šią sritį ir šiame darbe.

Mokslinėje literatūroje dažnai sutinkamas ir faktorine analize paremtas daugiadimensis transformacinio vadovavimo modelis, kai vadovavimas apibūdinamas per keturis tarpusavyje susijusius komponentus: idealizuotą įtaką (charizmą), įkvepiančią motyvaciją, intelektinę stimuliaciją ir

individualų skatinimą (Bass, 1997). Vadovo vaidmuo – įkvėpti pasekėjus patikėti savimi, organizacijos tikslais, misija, vertybėmis, tarpusavio santykiai yra paremti pagarba, pasitikėjimu, įsipareigojimu. Vadovas matomas kaip pavyzdys, kuris skatina priimti naujus iššūkius, siekti aukštų rezultatų, atlikti daugiau nei pats asmuo tikisi bei padrašina ieškoti įvairių būdų iššūkiams ir problemoms įveikti. Be to, išreiškiamas susidomėjimas visų organizacijos narių motyvacija, individualiais poreikiais, siekiais, interesais, kuriuos vadovas padeda plėtoti, išklauso, pataria ir moko (Bass, 1997, 1997a; Bass & Avolio, 1993; Bass et al., 2003; Dóci, Hofmans, Nijs, & Judge, 2020; Hater & Bass, 1988). Nors šis teorinis modelis plačiai nagrinėtas mokslinėje literatūroje, M. M. Yaslioglu ir N. SelenayErden (2018) pastebi, kad pateiktus teorijos postulatus gali būti sudėtinga interpretuoti ir pritaikyti praktiškai bei kelia klausimą kaip iš tiesų turi elgtis vadovas pasirinkęs šį vadovavimo stilių. Fokus grupės metu buvo aptariama daugiakartinio lyderystės klausimyno (angl. Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5X) teiginių samprata, nagrinėjant gautus rezultatus išryškėjo, kad tuos pačius teiginius apklaustieji vertina skirtingai. Kartu su kolegomis apibendrinę gautus rezultatus, išskyrė pagrindinius vaidmenis kuriuos rekomenduojama atlikti vadovui, taip papildydami esamą literatūrą – vykdyti sklaidos transformaciją, būti pavyzdžiu, užsiimti komandos formavimu ir daryti pamatuotą įtaką.

Transformacinio vadovavimo kaip daugiadimensio konstrukto idėjai pritaria ir P. M. Podsakoff ir kolegės (1990), vadovavimą apibūdindami per šešis komponentus. Toks vadovas formuluoja aišką vizijos perteikimą, rodo deramą pavyzdį pasekėjams, skatina priimti komandinius tikslus, yra keliami aukšti veiklos atlikimo lūkesčiai, suteikiama individualizuota parama ir intelektualinė stimuliacija. Be to, vadovas siekia taip suderinti ar transformuoti organizacijos ir pasekėjų tikslus, siekius, vertybes, kad darbų atlikimas patenkintų vidinius lūkesčius, o ne tik būtų tikimasi atlygio bei jaučiama daugiau prasmės darbe (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001; Purvanova, Bono, & Dzieweczynski, 2006).

Kiti tyrėjai nagrinėdami transformacinio vadovavimo literatūrą pasirenka sujungti skirtingų tyrėjų požiūrius, patobulinti pridedant ar atmetant vadovą ar vadovavimą apibūdinančias savybes ir tokiu būdu sukurti koncepciją. Vienas iš tokių pavyzdžių – T. Dvir ir jo kolegų (2002) pateiktas transformacinio vadovavimo konceptas per trijų komponentų integraciją: motyvacijos, moralės ir įgalinimo, įvardinamos vadovo pastangos padėti vystyti šias tobulėjimo sritis pasekėjams. Taip pat tokiu būdu pristato ir savo požiūrį bei matavimo metodą mokslinėje literatūroje S. A. Carless ir jo kolegės (2000) pastebėję, kad tiek versle tiek ir nagrinėjant mokslinę literatūrą nėra daug įrankių, kurie leistų greitai ir patikimai išmatuoti transformacinio vadovavimo stilių, jie remiasi jau atliktais Podsakoff ir jo kolegų bei B. Bass ir kolegų tyrimais. Apibendrinami pateikia transformacinio

vadovavimo stiliaus sampratą kaip vienadimensį konstrukta, kurį apibūdina vadovui būdingi septyni elgesio bruožai:

- 1) *Vizija* – vadovo užduotis vystyti ir perteikti pasekėjams patrauklų ateities vaizdą, galimybes, siekiama skatinti įsipareigojimą per aiškiai suformuluotą, įkvepiančią organizacijos viziją;
- 2) *Personalo tobulinimas* – atkreipiamas dėmesys į kiekvieno organizacijos nario asmeninius poreikius, silpnąsias ir stipriąsias puses, sugebėjimus, vadovas drąsina imtis naujų iššūkių, skatinamas individualus asmeninis tobulėjimas;
- 3) *Paremiantis vadovavimas* apima vadovo ir pavaldinių tarpusavio santykius paremtus pasitikėjimu, grįžtamojo ryšio suteikimu, orientuojamasi į kiekvieno asmens pripažinimą, įvertinimą bei jo indėlį, siekiant komandinių, organizacijos tikslų;
- 4) *Įgalinimas* atspindi organizacijos narių įtraukimą į organizacijos valdymo procesą per bendrų sprendimų priėmimą, informacijos dalinimąsi, savarankiškumo skatinimą;
- 5) *Inovatyvus mąstymas* – organizacijos narių skatinimas priimti naujus iššūkius, sudėtingesnes užduotis, permąstyti ir mokytis iš savo klaidų, atvirai priimti naujoves ir pokyčius;
- 6) *Vadovavimas pavyzdžiu* įkvepia vadovus atspindėti traktuojamas organizacijos vertybes, elgesį, kuris įkvepia ir kitus, parodo, kas yra priimtina organizacijos kontekste bei skatina abipusį pokytį, ieškant geriausių sprendimo variantų;
- 7) *Charizma* apima asmenybės išskirtinumą, bruožus, kurie įkvepia, motyvuoja pasekėjus, tokie vadovai sulaukia aplinkinių įvertinimo, pripažinimo bei pagarbos (Carless et al., 2000; Ng et al., 2012; Podsakoff et al., 1990).

Šiame darbe pasirinkta toliau nagrinėti transformacinį vadovavimą, remiantis S. A. Carless ir jo kolegų (2000) išskirtu vienadimensiu konstruktu dėl galimybės geriau suprasti transformacinio vadovo elgesį, patikimai, greitai ir aiškiai ištirti šį konstrukta, naudojant jų sukurtą metodiką. Kaip matyti, transformacinio vadovavimo sąvoka ir ją apibūdinantys bruožai skiriasi, tačiau teigiamas poveikis šio vadovavimo stiliaus pasekėjų veiklos rezultatams ir organizacijai atsispindi mokslininkų darbuose.

Analizuojant transformacinio vadovavimo stiliaus literatūrą pastebėta, kad šis vadovavimo stilius yra populiarus ir įdomus įvairių sričių specialistams, tiriamos skirtingų komponentų ir veiksmų kombinacijos, siekiant atrasti galimas tarpusavio sąveikas. Dažniausiai keliamos prielaidos, jog transformacinio vadovavimo stilius yra susijęs su efektyviu organizacijos funkcionavimu, naudingumu elgesiu darbe, tiriamos nuostatos darbo atžvilgiu (Lan & Chong, 2015; Piccolo & Colquitt, 2006).

Tyrimuose pateikiamos transformacinio vadovavimo stiliaus teigiamos pasekmės jų pasekėjams ir organizacijai tokios kaip darbuotojų motyvacija (Fernet et al., 2015), poreikių patenkinimas (Hetland H. et al., 2011; Kovjanic et al., 2013), įdedamos papildomos pastangos darbe (Sahoo ir Gupta, 2019); vadovavimo ir savęs suvokimas kaip efektyvesnio (Anuchan, Siritwat, & Noichan, 2020; Sahoo & Gupta, 2019; Trépanier et al., 2012), pasitenkinimas darbu (Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Huang C. & Huang T., 2020; Kovjanic et al., 2012; Luturlean, Prasetio, & Saragih, 2019; Mir, Khan, & Abbas, 2020), lojalumas ir įsipareigojimas organizacijai (Huang C. & Huang T., 2020; Mir et al., 2020), darbuotojų ir talentų išlaikymas (Mir et al., 2020; Widodo, & Mawarto, 2020), organizacinio pilietiškumo elgesys (Piccolo & Colquitt, 2006; Purvanova et al., 2006). Be to, randamos teigiamos sąsajos tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų kūrybiškumo vystymo (per saviveiksmingumą, psichologinį įgalinimą), novatoriško elgesio bei inovacijų organizacijoje, kaip matyti yra skatinamos iniciatyvos tiek individualiu tiek ir organizacijos lygmeniu (Afsar et al., 2014; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Jaiswal & Dhar, 2015; Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010). Galima teigti, kad transformacinis vadovavimo stilius yra svarbus organizacijai, siekiant vykdyti efektyvią veiklą, teigiamai keisti individo ir organizacijos santykius.

Kaip matyti mokslinėje literatūroje vyrauja keletas modelių transformacinio vadovavimo stiliaus sampratai, tyrėjai pateikia skirtingus operacinius apibrėžimus, savitą koncepciją, tiriant šį vadovavimo stilių įvairiose aplinkose. Tai išryškina poreikį tiksliai įvardinti, ką tyrėjui reiškia ir kokius bruožus apima nagrinėjamas transformacinio vadovavimo stilius dėl galimybės išgryninti ir atskirti nuo kitų panašius komponentus apimančių teorijų (Bono & Judge, 2003). Taigi šiame darbe transformacinis vadovavimo stilius suprantamas kaip procesas, kuris apima abipusišką ryšį tarp vadovo ir pavaldinių, kai vadovas pasižymi savita charizma, perteikia organizacijos viziją bei yra pavyzdžiu savo pavaldiniams. Taip pat organizacijoje vyrauja paremiantis vadovavimas, palaikomas inovatyvus mąstymas, pavaldiniai įgalinami ir atkreipiamas dėmesys į personalo tobulinimo procesus (Carless et al., 2000; Podsakoff et al., 1990).

1. 4. Transformacinio vadovavimo, esminių psichologinių poreikių ir darbo motyvacijos sąsajos

Įvertinus nagrinėtą literatūrą, galima daryti prielaidą, kad viena iš galimų krypčių turėti motyvuotus darbuotojus organizacijoje, yra patenkinti darbuotojų esminius psichologinius poreikius, o tai gali inicijuoti vadovas, kuris pasirenka vadovauti transformacinio vadovavimo stiliumi. Dėl to, šioje

dalyje bus siekiama aptarti, kas jau yra atlikta mokslininkų žvelgiant iš šios perspektyvos. Nors visų trijų nagrinėti pasirinktų konstrukto (transformacinio vadovavimo stiliaus, esminių psichologinių poreikių bei darbo motyvacijos) nepavyko rasti tarpusavio sąsajų, tačiau tyrimuose jau yra randamos reikšmingos sąsajos atskirai, dėl to yra pagrindo plėsti sampratą apie šių konstrukto galimus ir tarpusavio ryšius.

Suvokiamo transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbo motyvacijos sąsajos. Svarbų vaidmenį organizacijų tyrimuose užima nagrinėjimas vadovo ir pavaldinių tarpusavio santykių, kai siekiama išsiaiškinti koks vadovo elgesys ar asmens bruožai yra susiję su pavaldinių motyvacija darbo aplinkoje. Daroma prielaida, kad vadovo palaikymas yra reikalingas darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimui bei yra susijęs su darbuotojų autonomine motyvacija (Deci et al., 2017). J. E. Bono ir T. A. Judge (2003) atliktame lauko tipo tyrime patvirtina, kad transformacinis vadovavimas yra susijęs su pavaldinių autonomine motyvacija, o ne kontroliuojama. Tačiau atlikdami eksperimentą gauna prieštarigus rezultatus, kai pavaldinių kontroliuojama motyvacija turi stipresnį efektą su transformaciniu vadovavimo stiliumi, keliama prielaida, kad tai galėjo turėti įtakos eksperimento kontroliuojamos sąlygos. Tyrėjai atkreipia dėmesį, kad būtų tikslinga ir toliau tyrinėti, kokiomis sąlygomis transformacinis vadovavimo stilius turi stipresnį efektą autonominei ir kontroliuojamai pasekėjų motyvacijai. S. G. Trépanier et al. (2012) papildė transformacinio vadovavimo literatūrą pasirinkdami transformacinį vadovavimo stilių vertinti iš paties asmens perspektyvos, kai respondentas atsako į klausimus apie savo vadovavimo stilių, o ne vertina jo pavaldiniai. Tyrimo metu skiriamas dėmesys nagrinėti socialinius ir motyvacinius faktorius, kurie gali būti susiję su savęs suvokimu kaip transformacinio stiliaus vadovo. Nors gauti rezultatai neapima priežastinių ryšių, tyrimai įrodo autonominės motyvacijos ir savęs efektyvumo sąsajas su suvokiamu transformaciniu vadovavimu. Be to, papildomai išskiriama ir autonominės motyvacijos svarba kaip pagrindas savęs kaip transformacinio vadovo suvokimui. Tikėtina, kad asmuo jausdamas vidinį norą, pasitenkinimą darbu, gali įkvėpti bei perteikti organizacijos vertybes, misiją ir savo pavaldiniams. Kitas nagrinėtas tyrimas atliktas viešajame sektoriuje taip pat pateikia naudingos informacijos apie valstybės tarnautojų motyvaciją, vadovo vaidmenį ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo aspektus. Šiame tyrime nagrinėtas tik vienas iš transformacinio vadovo elgesio bruožų – įkvėpanti motyvacija, tačiau teigiama, kad tai turi įtakos valstybės tarnautojų motyvacijai bei skatina ir toliau atkreipti dėmesį į transformacinio vadovo elgesio bruožus ir vadovavimo būdą viešajame sektoriuje. Be to, randamos teigiamos sąsajos tarp viešajame sektoriuje dirbančiųjų darbo motyvacijos ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo). Keliama ir prielaida, kad poreikių patenkinimas vienas iš

būdų kaip perduoti viešojo sektoriaus darbuotojams vertybes, kai vadovaujama transformaciniu vadovavimo stiliumi bei yra siekiama patenkinti esminius psichologinius darbuotojų poreikius (Vandenabeele, 2014). Transformacinio vadovavimo unikalumas ryškėja ir srities atžvilgiu, galima kelti prielaidą, kad svarbi ne tik aplinka, bet ir santykiai su vadovu, siekiant skatinti pasekėjų motyvaciją. C. Fernet et al. (2015) atlikta tarptautinė mokslinė studija, taipogi papildo žinias ne tik apie transformacinio vadovavimo ir darbo motyvacijos (autonominės ir kontroliuojamos) ryšius, tačiau plačiai nagrinėja ir su darbuotojų optimaliu funkcionavimu darbe susijusių komponentų tarpusavio sąsajas. Dviejų atliktų studijų metu gauti duomenys rodo reikšmingas sąsajas tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir optimalaus funkcionavimo darbe – psichologinės sveikatos, darbo atlikimo ir požiūrio į darbą, bei su darbu susijusiomis charakteristikomis bei aukšta darbo motyvacija (labiau autonominė nei kontroliuojama). Šiame tyrime rastas tiesioginis teigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir autonominės motyvacijos pirmosios studijos metu, atliktos su slaugytojais (naujokais) sveikatos priežiūros institucijoje. M. Gagné ir kolegės (2015) remdamiesi savideterminacijos teorija, sukūrė multidimensinę darbo motyvacijos skalę, tirdami skalės patikimumą ir validumą tarptautinėje studijoje, įtraukia nagrinėti ir transformacinį vadovavimo stilių. Gautas reikšmingas sąsajos tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir visų darbo motyvacijos formų. Rastos teigiamos koreliacijos su autonominė motyvacija (įvardinama kaip vidinė motyvacija) ir kontroliuojama motyvacija, kuri šiame tyrime išreikšta per išorinę reguliaciją (materialinę ir socialinę), introjekcinę reguliaciją ir identifikuotą reguliaciją. Anglijos studijoje gautas neigiamas ryšys tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir išorinės reguliacijos. Gautas teigiamas ryšys tarp transformacinio vadovavimo ir kontroliuojamos motyvacijos formų nustebino tyrėjus. Amotyvacija visose studijose neigiamai koreliavo su transformaciniu vadovavimo stiliumi. Svarbu paminėti, kad studijose, kuriose nėra diferencijuojama motyvacijos sąvoka, randamos teigiamos sąsajos tarp darbuotojų motyvacijos ir transformacinio vadovavimo stiliaus (Ahmad, Abbas, Latif, & Rasheed, 2014; Judge & Piccolo, 2004). Taigi nagrinėjant mokslinę literatūrą pastebima, kad tyrėjai daugiau akcentuoja randamas teigiamas sąsajas tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir autonominės, vidinės motyvacijos formų ir mažiau nagrinėjamas ryšys su išorinės, kontroliuojamos motyvacijos formomis. Trūksta žinių kaip transformacinis vadovavimo stilius yra susijęs su išorine motyvacija ir jos formomis, kai yra randamos tiek teigiamos tiek ir neigiamos tarpusavio sąsajos. Šiame tyrime keliami prielaidai, kad transformacinis vadovavimo stilius bus teigiamai susijęs su vidine darbuotojų motyvacija, bus randamos reikšmingos sąsajos tarp išorinės motyvacijos ir jos formų (teigiamas ryšys su daugiau autonomiškais formomis ir

neigiamas ryšys su daugiau kontroliuojamomis motyvacijos formomis) ir neigiamos sąsajos su amotyvacija.

Suvokiamo transformacinio vadovavimo stiliaus ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajos. H. Hetland ir kolegos (2011) savo tyrime tikrindami suvokiamo transformacinio vadovavimo stiliaus ir esminių psichologinių poreikių – autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo sąsajas, atrado, kad vadovavimo stilius yra teigiamai susijęs su visų trijų poreikių patenkinimu. Norvegijoje atliktas tyrimas su skirtingų specialybių darbuotojais taip pat parodė, kad sąryšingumo ir autonomijos poreikiai buvo stipriau susiję su transformaciniu vadovavimo stiliumi. Kelinama prielaida, kad tai gali būti susiję su transformacinio vadovo elgesiu, kai yra jaučiamas individualus rūpestis, dėmesys ir palaikymas, darbuotojui, kas yra svarbu sąryšingumo poreikio patenkinimui. Autonomijos poreikio palaikymui reikalingas vadovo vaidmuo, kuris skatina ne tik augti, vystyti savo sugebėjimus, bet ir sukuriamas pasitikėjimo jausmas, galimybė savarankiškai priimti sprendimus, atlikti užduotis, ką ir skatina transformacinio stiliaus vadovas (Deci et al., 2017). Pasak S. Kovjanic et al. (2012) esminiai psichologiniai poreikiai užima ypatingą vaidmenį transformacinės lyderystės teorijoje, tačiau trūksta tyrimų kaip jie tarpininkauja tarp vadovavimo stiliaus ir darbuotojų rezultatų. Dviejų koreliacinių tyrimų metu, gauti rezultatai atspindi teigiamą ryšį tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir visų esminių psichologinių poreikių patenkinimo. Išryškėja skirtumai nagrinėjant atskiras poreikių ir su darbu susijusių komponentų (pasitenkinimo darbu, savęs efektyvumo ir atsidavimo vadovui) sąsajas. S. Kovjanic ir kolegos (2013) taip pat nagrinėjo transformacinio vadovavimo ir esminių psichologinių poreikių tarpusavio sąsajas, tačiau tyrime be jų nagrinėti įtraukiami papildomi įsipareigojimo darbui ir darbo atlikimo konstruktai. Kaip ir prieš tai minėtuose tyrimuose, patvirtintas teigiamas ryšys tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo poreikių patenkinimo. Šiame tyrime tik iš dalies pasitvirtino prielaida, kad esminiai psichologiniai poreikiai tarpininkauja tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo darbui, kuris yra susijęs su geresniais rezultatais darbe, užduočių atlikimu. Tarpininkaujantis vaidmuo rastas tik tarp sąryšingumo ir kompetencijos poreikių. Kaip matyti, šiuo tyrimu padedamas pagrindas plačiau ir išsamiau nagrinėti galimus priežastinius ryšius tarp transformacinio vadovavimo ir su juo susijusių įvairių rezultatų darbe, įtraukiant esminius psichologinius poreikius kaip tarpininkus mediacijos procese. Kitas svarbus tyrimas atliktas J. Hetland et al. (2015), kai jie iškėlė mediacijos prielaidą, kad transformacinis vadovavimo stilius lemia teigiamą požiūrį į darbą, tarpininkaujant esminiams psichologiniams poreikiams. Tai išsiaiškinti pasirinkta naudoti daugialypį tyrimo dizainą – atlikti skerspjūvio ir dienoraščio tipo tyrimus. Kaip ir tikėtasi abiejų tyrimų rezultatai patvirtina keltą prielaidą, rasta teigiama mediacija tarp

transformacinio vadovavimo stiliaus ir su darbu susijusių rezultatų, kai esminiai psichologiniai poreikiai yra patenkinti. Rastas mediacijos esminių psichologinių poreikių patenkinimo aspektas yra svarbus tiek teoriniu tiek ir praktiniu požiūriu, nes padeda geriau suprasti darbuotojų veiklos rezultatų skirtumus t. y. kodėl vieni darbuotojai net ir tomis pačiomis vadovavimo sąlygomis nepasiekia gerų rezultatų. Taigi, dauguma autorių pateikia, kad transformacinis vadovavimo stilius yra teigiamai susijęs su pasekėjų esminių psichologinių poreikių patenkinimu, tačiau randamos skirtingos sąsajos tarp autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo poreikių patenkinimo su skirtingais su darbu susijusiais rezultatais. Dėl to šiame darbe taip pat keliami prielaidai, kad darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius bus teigiamai susijęs su esminių psichologinių poreikių patenkinimu.

Darbo motyvacijos ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajos. Mokslinėje literatūroje nagrinėjant darbo motyvacijos ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo kintamuosius pastebėta, kad dauguma mokslinių tyrimų patvirtina, kad šie konstruktai turi reikšmingų tarpusavio sąsajų (Van den Broeck et al., 2016). A. Van den Broeck et al. (2010) atliktame tyrime randamos teigiamos sąsajos tarp esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos, sąryšingumo) patenkinimo ir autonominės motyvacijos. Be to, buvo rasta neigiama sąsaja tarp kontroliuojamos motyvacijos ir autonomijos poreikio patenkinimo, šį ryšį galima paaiškinti, per darbuotojo ir vadovo tarpusavio santykį, kai darbe vyrauja aukšta kontrolė, yra sumenkinamas autonomijos poreikio vystymas. Panašius tyrimo rezultatus pristato ir M. Gagné ir kolegos (2015) pateikdami multidimensinės darbo motyvacijos skalės validumo įrodymus, kai autonominė motyvacija yra teigiamai susijusi su esminių psichologinių poreikių patenkinimu, o kontroliuojama motyvacija nėra reikšmingai susijusi nei su vienu iš poreikių kintamųjų. Be to, tarp amotyvacijos konstrukto ir esminių poreikių patenkinimo randamos reikšmingos neigiamos sąsajos. N. Arshadi (2010) atliktame tyrime nagrinėjami klausimai apie darbuotojų suvokto gaunamo autonominio palaikymo iš vadovo ir darbuotojų darbo motyvacijos tarpusavio sąsajas, atsižvelgiant į darbuotojų poreikių (autonomijos, kompetencijos, sąryšingumo) patenkinimą. Tyrime pateikiamas darbo motyvacijos konstruktas nediferencijuojant, tačiau gauti rezultatai patvirtina darbo motyvacijos ir poreikių patenkinimo teigiamas tarpusavio sąsajas. Teigiama, kad vidinių psichologinių poreikių patenkinimas atlieka pagrindinį tarpininko vaidmenį tarp darbuotojų suvokto gaunamo autonominio palaikymo iš vadovo ir darbo motyvacijos bei darbo atlikimo konstrukto. Keliami prielaidai, kad vadovams yra svarbu atsižvelgti į darbuotojų poreikių patenkinimo procesus, palaikyti darbuotojus, siekiant teigiamų organizacijai rezultatų, tokių kaip darbuotojų motyvacija, geresnis darbų atlikimas. Kita atlikta studija nagrinėjusi viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją taip pat pastebi, kad esminių psichologinių

poreikių patenkinimas turi įtakos motyvacijos vystymui, tačiau negali nurodyti iki galo priežastinių ryšių t. y. kaip tarpusavyje susiję vadovavimo, esminių psichologinių poreikių ir darbuotojų motyvacijos konstruktai viešajame sektoriuje. Sudėtingumas išryškėja dėl tarpdisciplininio viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos teorinio modelio, pasirinkto tyrimo dizaino, sudėtinga sukontroliuoti veiksniai, siekiant išsiaiškinti mediacijos ir moderacijos ryšius (Vandenabeele, 2014). Kaip matyti nors ir ne visuose tyrimuose nagrinėjamas diferencijuotas darbo motyvacijos konstruktas, tačiau gaunamos reikšmingos tarpusavio sąsajos tiek neigiamos tiek ir teigiamos su esminių psichologinių poreikių patenkinimu. Pastebima, kad poreikiai tyrimuose nagrinėjami taip pat įvairiai, įtraukiant kaip vieną bendrą psichologinių poreikių patenkinimo konstrukta, tiek ir atskirai nagrinėjant kiekvieno poreikio – autonomijos, kompetencijos, sąryšingumo tarpusavio sąsajas su darbo motyvacija. Tai daro prielaidą, kad tai vis dar aktuali tema verslo psichologijoje, siekiant suprasti darbuotojų motyvacijos ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo aspektus organizacinėje aplinkoje. Įvertinus tai, svarbu aptarti ir socialinės aplinkos įtaką, šiuo atveju – darbinę aplinką, šių konstrukčių raiškai ir vystymui. Šiame darbe akcentas atkreipiamas į darbuotojų darbo motyvacijos ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajas. Tikėtina, kad bus randamas teigiamas ryšys tarp darbuotojų vidinės motyvacijos, išorinės motyvacijos bei jos komponentų – integruotos, identifikuotos reguliacijos ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo. Taip pat tikėtina bus randamas neigiamas ryšys tarp introjekcinės, išorinės reguliacijos bei amotyvacijos ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo.

1. 5. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai

Tyrimo problema. Personalo motyvacija besidomintys teoretikai ir praktikai akcentuoja poreikį nagrinėti ir toliau darbuotojų motyvaciją skatinančius veiksnius, sąlygas, kurios turi įtakos veiklos rezultatams, efektyvumui darbe, siekiant vystyti sėkmingą, klestinčią organizaciją. Vis dėlto klausimas mokslinėje literatūroje dar atviras, kas būtent turi įtakos darbuotojų motyvacijai, kokie veiksniai ar jų visuma sukuria palankiausias sąlygas (Hetland H. et al., 2011), nėra pateikta sisteminio požiūrio. Apžvelgus mokslinę literatūrą matyti, kad darbuotojų darbo motyvacijai turi įtakos skirtingi veiksniai, vis dažniau atkreipiamas dėmesys į vadovo vaidmenį organizacijoje kaip į žmogiškųjų išteklių valdymo ir vystymo subjektą, galintį padėti pasiekti ne tik organizacijos tikslus, tačiau ir suteikti galimybes patenkinti individualius darbuotojų esminius psichologinius poreikius, tokiu būdu sukuriant papildomą vertę tiek organizacijai tiek ir darbuotojams. Šių poreikių patenkinimas yra viena pamatinių sąlygų, siekiant realizuoti žmogiškąjį potencialą, optimaliai funkcionuoti bei yra glaudžiai susijusi su veiklos rezultatų prognozavimu bei padeda paaiškinti, kodėl tam tikras elgesys yra susijęs su teigiamais rezultatais, o kitas ne (Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 2008). Tai svarbu ir darbo kontekste, randamos teigiamos sąsajos tarp esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir motyvacijos darbe (Arshadi, 2010; Deci et al, 2017). Darbuotojų motyvavimo procesus, atsižvelgiant į poreikių patenkinimą pasirinkta nagrinėti savideterminacijos teorijos rėmuose, įtraukiant transformacinio vadovavimo stilių. Nors pavienių empirinių tyrimų randama nagrinėjant transformacinio vadovavimo stilių su darbo motyvacija (Fernet et al., 2015; Trépanier et al., 2012), esminių psichologinių poreikių patenkinimu (Kovjanic et al., 2012) bei randamos reikšmingos tarpusavio sąsajos, trūkumas išryškėja siekiant išsiaiškinti visų trijų konstrukto tarpusavio sąsajas. Siekiant padėti efektyviau spręsti su darbuotojų motyvacija iškilusias problemas organizacijose ir praplėsti jau turimas žinias, šiame magistro darbe pasirinkta nagrinėti darbuotojų darbo motyvaciją, atsižvelgiant į jų esminių psichologinių poreikių patenkinimą ir darbuotojų suvoktą vadovo transformacinį vadovavimo stilių.

Tyrimo tikslas – nustatyti darbuotojų suvokto vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir jų darbo motyvacijos sąsajas.

Uždaviniai:

1. Įvertinti darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo ir jų darbo motyvacijos (vidinės, išorinės ir amotyvacijos) sąsajas.

2. Įvertinti darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo ir jų esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimo sąsajas.
3. Įvertinti darbuotojų darbo motyvacijos (vidinės, išorinės ir amotyvacijos) ir jų esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimo sąsajas.
4. Įvertinti, kaip darbuotojų darbo motyvaciją (vidinę, išorinę ir amotyvaciją) prognozuoja darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius ir jų esminių psichologinių poreikių patenkinimas, kontroliuojant sociodemografinius veiksnius (lytis, amžius, išsilavinimas).

Hipotezės:

1. Darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius yra susijęs su darbuotojų darbo motyvacija:
 1. 1. Darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius yra teigiamai susijęs su vidine darbuotojų motyvacija;
 1. 2. Darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius yra teigiamai susijęs su išorinės darbuotojų motyvacijos komponentais – integruota ir identifikuota reguliacijomis, o neigiamai susijęs su introjekcine ir išorine reguliacijomis.
 1. 3. Darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius yra neigiamai susijęs su amotyvacija.
2. Darbuotojų suvoktas transformacinio vadovavimo stilius yra teigiamai susijęs su jų esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu.
3. Darbuotojų darbo motyvacija yra susijusi su esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu:
 3. 1. Darbuotojų vidinė darbo motyvacija teigiamai siejasi su esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu;
 3. 2. Darbuotojų išorinė darbo motyvacija ir jos komponentai – integruota ir identifikuota reguliacijos teigiamai siejasi su esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu, o neigiamai siejasi su introjekcine ir išorine reguliacijomis.
 3. 3. Amotyvacija neigiamai siejasi su esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu.

4. Darbuotojų darbo motyvaciją prognozuoja darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius ir jų esminių psichologinių poreikių patenkinimas, kontroliuojant sociodemografinius rodiklius (lytį, amžių, išsilavinimą).

II. METODIKA

2. 1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvių atrankai buvo taikytas netikimybinis patogiosios imties sudarymo būdas. Tyrime dalyvavo 166 t. y. 136 moterys ir 30 vyrų, kurie yra dirbantys ir tiesioginį darbo vadovą (-ę) turintys asmenys iš įvairių organizacijų. Tiriamųjų amžius svyravo nuo 20 iki 65 metų, amžiaus vidurkis – 33,33 metai (SD=10,95). Pagal nurodytą išsilavinimą daugiausiai respondentų buvo įgijusių bakalauro (39,2 proc.) ir magistro (24,7 proc.) laipsnį kiti pasiskirstė taip: įgiję vidurinį išsilavinimą 6,6 proc., profesinę kvalifikaciją 8,4 proc., aukštesnyjį (17,5 proc.) ir nebaigtą aukštesnyjį (1,8 proc.) laipsnius, aukštesnį nei magistro išsilavinimą 0,6 proc., o 1,2 proc. asmenų nenurodė savo išsilavinimo. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal sociodemografinius duomenis (lytį, išsilavinimą) taip pat pateikti 1-oje lentelėje.

1 lentelė. *Tyrimo dalyvių sociodemografinių charakteristikų duomenys.*

Rodiklis		Tiriamųjų skaičius (N)	Procentai (%)
Lytis	Vyras	30	18,1
	Moteris	136	81,9
Išsilavinimas	Vidurinis	11	6,6
	Profesinė kvalifikacija	14	8,4
	Bakalauro laipsnis	65	39,2
	Aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis)	29	17,5
	Nebaigtas aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis)	3	1,8
	Magistro laipsnis	41	24,7
	Aukštesnis nei magistro	1	0,6
	Nenurodyta	2	1,2

2. 2. Duomenų rinkimo ir įvertinimo būdai

Šiame tyrime buvo parengtas klausimynas, kurį sudarė klausimai sociodemografiniams duomenims rinkti ir trys kintamųjų skalės:

1. Sociodemografiniai klausimai;
2. Bendroji transformacinio vadovavimo skalė (angl. *GTL – Global Transformational Leadership Scale*);
3. Vidinės ir išorinės darbo motyvacijos skalė (angl. *WEIMS – Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale*);
4. Esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe skalė (angl. *BPNS-W – Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale*).

2. 2. 1. Sociodemografiniai klausimai

Šioje dalyje tiriamiesiems buvo pateikti penki klausimai sociodemografiniams duomenims rinkti tokie kaip: respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, ar šiuo metu asmuo yra dirbantis bei ar turi tiesioginį darbo vadovą (Priedas A).

2. 2. 2. Transformacinis vadovavimo stilius

Transformacinį vadovavimo stilių vertinti pasirinkta naudoti Bendrąją transformacinio vadovavimo skalę (angl. *GTL - Global Transformational Leadership scale*) (Carless et al., 2000). Lietuvoje šią skalę išvertė, naudojant atgaliniu vertimo metodiką ir jos psichometrinius rodiklius pristatė savo tyrime A. Stelmokienė ir A. Endriulaitienė (2009), iš šių autorių gautas leidimas skalę naudoti moksliniais tikslais ir šiame tyrime (Priedas B). Šia skale matuojamas konstruktas – transformacinis vadovavimas yra vienadimensis, apibūdinamas per septynis vadovo elgesį aprašančius teiginius t. y. vizijos perteikimą, personalo tobulinimą, paramos suteikimą, sąlygų personalui veikti sudarymą, naujoviškumą, vadovavimą pavyzdžiu ir charizmatiškumą, kaip pvz., „Vadovas perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją“. Skalė yra sudaryta iš 7 teiginių, kuriais prašoma respondentų įvertinti kaip dažnai vadovas(-ė) elgiasi kaip pateikta teiginiuose. Šiems teiginiams įvertinti naudojama penkių lygių Likert tipo skalė nuo 1 (retai/niekada) iki 5 (labai dažnai/visada). Skaičiuojant šių teiginių sumą gaunamas balas, kuris svyruoja nuo 7 iki 35, kuriuo įvertinamas vadovo transformacinio elgesio išreikštumas t. y. kuo didesnis surinktų balų skaičius tuo stipriau vadovas pavaldinių vertinamas kaip naudojantis transformacinį vadovavimo stilių.

Kitas svarbus rodiklis – skalės patikimumas ir validumas, siekiant turėti kokybišką matavimo vienetą. Skalės sudarytojai pateikia aukštą vidinį skalės suderinamumą, kai Kronbacho α (angl.

Cronbach alpha) lygus 0,93 (Carless et al., 2000). Lietuviškosios versijos Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės taip pat aukštas vidinis patikimumas, Kronbacho α lygus 0,925 (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009). Atliktas pakartotinis testavimas parodė, kad skalė pasižymi ir išoriniu patikimumu (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009). Šiame tyrime matuojant skalės vidinį suderinamumą Kronbacho α lygi 0,94 t. y. skalė taip pat pasižymi aukštu patikimumu kaip ir ankstesniuose tyrimuose. Be to, A. Carless ir jo kolegos (2000) pateikia, kad skalė pasižymi stipriu konvergentiniu (gautos aukštos koreliacijos su MLQ – Daugiafaktoriniu lyderystės klausimynu ir LPI - Transformacinio vadovavimo elgesio inventoriumi) ir diskriminantiniu (ryškūs skirtumai tarp vadovų ir jų pavaldinių grupių pagal vadovavimo pobūdį) konstrukto validumu. A. Stelmokienės ir A. Endriulaitienės (2009) turinio validumui įvertinti atliko tiriančiąją ir patvirtinančiąją faktorines analizes, o konstrukto validumas buvo matuotas taip pat kaip ir autorių darbe kartu su Transformacinio vadovavimo elgesio inventoriaus skalėmis, gauti rezultatai leidžia teigti, kad skalė pasižymi aukštais įverčiais ir yra tinkama matuoti suvoktą transformacinio vadovavimo stilių. Kaip matyti ši skalė pasižymi aukštu vidiniu ir išoriniu patikimumu bei validumu.

2. 2. 3. Darbo motyvacija

Šiame darbe vidinės ir išorinės darbo motyvacijos skalę (angl. *WEIMS – Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale*) pasirinkta naudoti darbuotojų darbo motyvacijai tirti (Tremblay et al., 2009). Šiai metodikai gautas autorių sutikimas dėl skalės naudojimo ir vertimo į lietuvių kalbą (Priedas C). Skalės vertimas iš anglų kalbos į lietuvių kalbą atliktas naudojant atgalinio vertimo būdą (angl. *backward translation*), pirmiausia profesionali vertėja išvertė metodiką į lietuvių kalbą, tada lietuviškas variantas buvo išvertas kito nepriklausomo vertėjo atgal į originalo kalbą, abi versijos buvo palygintos, nebuvo rasta esminių skirtumų.

Šią skalę sudaro 18 teiginių, kurie suskirstyti į šešias poskales po tris teiginius. Šios poskalės matuoja skirtingus motyvacijos tipus ir atitinka savideterminacijos teorijoje pateikiamą motyvacijos skirstymą į: vidinę motyvaciją – IM (pvz., „Nes naujų dalykų mokymasis man suteikia daug malonumo“), introjekcinę reguliaciją – INTRO (pvz., „Nes aš noriu, kad man sektųsi šiame darbe, jei ne, man būtų gėda už save“), integruotą reguliaciją – INTEG (pvz., „Nes tai tapo svarbia dalimi to, kas aš esu“), išorinę reguliaciją – EXT (pvz., „Dėl pajamų, kurias man jis suteikia“), identifikuotą reguliaciją – IDEN (pvz., „Nes tai darbas, kurį aš renkuosi dirbti, kad pasiekčiau tam tikrą gyvenimo būdą“), amotyvacija – AMO (pvz., „Aš užduodu sau šį klausimą, nes man atrodo, kad aš nesugebu

atlikti svarbių užduočių, susijusių su šiuo darbu“). Šiems teiginiams įvertinti naudojama septynių lygių Likert tipo skalė nuo 1 (visiškai neatitinka) iki 7 (pilnai atitinka), kiekvienoje poskalėje balų suma svyruoja nuo 3 iki 21 balo. Pasak M. A. Tremblay ir kolegų (2009) poskalių vidinio suderinamumo rodikliai pakankami, Kronbacho α svyruoja nuo 0,64 iki 0,83. Skalė taip pat buvo vertinta net keliomis validumo rūšimis: konstrukto, turinio ir kriterijaus, gauti rezultatai parodo, kad poskalės matuoja tai ką ketinama jomis matuoti ir galima pasitikėti gaunamais rezultatais bei naudoti moksliniuose ir praktiniuose tyrimuose. Lietuvoje M. Morkevičiūtės ir kolegų (2018) atliktame tyrime naudotos keturios iš šešių poskalių matuoti išorinę ir vidinę darbo motyvaciją, gauti panašūs kaip ir autorių studijoje patikimumo rodikliai, Kronbacho α svyruoja nuo 0,75 iki 0,89. Metodikos validumas nebuvo vertintas. Šiame tyrime visų poskalių vidinis suderinamumas pakankamas, nes Kronbacho α svyruoja nuo 0,66 iki 0,84, kiekvienos iš subskalių vidinio suderinamumo rodikliai pateikiami 2-oje lentelėje. Be to, remiantis savideterminacijos teorija, buvo išvestas išorinės motyvacijos komponentas, sugrupuojant kartu integruotą reguliaciją, identifikuotą reguliaciją, introjekcinę reguliaciją ir išorinę reguliaciją, skaičiuojant keturių subskalių įverčių vidurkį.

2 lentelė. *Darbo motyvacijos subskalių vidinio suderinamumo rodikliai.*

	Skalė (teiginių skaičius)	α	
	Vidinės motyvacijos subskalė (3)	0,83	
Išorinė motyvacija	Integruotos reguliacijos subskalė (3)	0,84	0,88
	Identifikuotos reguliacijos subskalė (3)	0,84	
	Introjekcinės reguliacijos subskalė (3)	0,66	
	Išorinės reguliacijos subskalė (3)	0,73	
	Amotyvacijos subskalė (3)	0,66	

Pastaba: α – vidinio suderintumo koeficientas Kronbacho alfa.

2. 2. 4. Esminiai psichologiniai poreikiai

Esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe skale (angl. *BPNS-W – Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale*) buvo siekiama įvertinti darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimą darbe (Deci et al., 2001). Šios skalės naudojimui ir vertimui į lietuvių kalbą buvo gautas leidimas (Priedas D), todėl pritaikyta analogiška vertimo procedūra kaip ir anksčiau minėtai vidinės ir išorinės darbo motyvacijos skalei, esminių skirtumų nepastebėta. Šią skalę sudaryto 21 teiginys, kurie

yra suskirstyti į tris poskalės: autonomijos (7 teig., kaip pvz., „Aš galiu laisvai reikšti savo idėjas ir nuomones darbe“), kompetencijos (6 teig., kaip pvz., „Aš nesijaučiu labai kompetentingas, kai esu darbe“) ir sąryšingumo (8 teig., kaip pvz., „Man tikrai patinka žmonės su kuriais dirbu“). Teiginiams įvertinti taip pat panaudota septynių lygių Likert tipo skalė, kai 1 (visiška netiesa) ir 7 (visiška tiesa). Kadangi skalėje pateikti ir devyni atvirkštiniai teiginiai, kiekvienoje subskalėje po tris, prieš atliekant skaičiavimus jie buvo perkoduoti t. y. pakeisti atvirkščiai. Dėl skirtingo teiginių kiekio subskalėse yra skaičiuojamos kiekvienos poskalės teiginių vidurkis atskirai, balai svyruoja autonomijos (nuo 7 iki 49), kompetencijos (nuo 6 iki 42) ir sąryšingumo (nuo 8 iki 56), kai aukštesnis balo įvertis rodo labiau išreikštą poreikio patenkinimą.

Tarptautinio tyrimo metu (Bulgarijos ir Amerikos kultūrose) gauti rezultatai parodė, kad skalė pasižymi gerais patikimumo ir validumo rodikliais. Bendros esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe skalės Kronbacho α svyruoja nuo 0,83 (Bulgarijos imtyje) iki 0,89 (Amerikos imtyje). Taip pat gauti ir pakankami poskalių vidinio suderinamumo rodikliai abiejose studijose, kai Kronbacho α Bulgarijos studijoje gauta poskalėse: kompetencijos 0,81, sąryšingumo 0,57 ir autonomijos 0,62, o Amerikos studijoje kompetencijos 0,73, sąryšingumo 0,84 ir autonomijos 0,79 (Deci et al., 2001). Kalbant apie tyrimo validumą, remiamasi atlikta kolegų studija: „Baard et al. (2000) rado, kad vidinių poreikių patenkinimas teigiamai koreliavo su darbo atlikimo įvertinimu, psichologiniu prisitaikymu, tokiu būdu patvirtinant konstrukto validumą“ Deci et al., 2001, p. 934). Šiame tyrime taip pat skaičiuotas kiekvienos iš poskalių vidinis suderinamumas, gauti rezultatai pateikiami 3-oje lentelėje, ja remiantis galime teigti, kad skalės ir poskalės yra tinkamos naudoti moksliniuose tyrimuose, nes pasak V. Pakalniškienės (2012) tyrimams pakankama Kronbacho α lygi nuo 0,60.

3 lentelė. Esminių psichologinių poreikių patenkinimo subkalių vidinio suderinamumo rodikliai.

Skalė (teiginių skaičius)	α
Autonomijos poreikio patenkinimo subskalė (7)	0,74
Kompetencijos poreikio patenkinimo subskalė (6)	0,66
Sąryšingumo poreikio patenkinimo subskalė (8)	0,8

Pastaba: α – vidinio suderintumo koeficientas Kronbacho alfa.

2. 3. Tyrimo eiga

Tyrimas vyko 2018 metų balandžio – gegužės mėnesiais. Pirmiausia, respondentai buvo informuojami, kad apklausa yra atliekama magistro baigiamajam darbui Mykolo Romerio universiteto verslo psichologijos magistrantūros studentės. Taip pat, kad apklausa yra anonimiška, gauti rezultatai bus naudojami apibendrintai moksliniais tikslais, pabrėžiamas dalyvavimo savanoriškumas. Apibendrinus tyrimo eigą galima išskirti į tris pagrindinius etapus:

1. Pasirengimas tyrimui. Siekiant įvertinti pasirinktus nagrinėti komponentus (darbo motyvaciją, transformacinį vadovavimo stilių ir esminių psichologinių poreikių patenkinimą), remiantis moksline literatūros analize buvo rastos tinkamos skalės šiems konstruktsams tirti. Susisiekiama su metodikų autoriais, gauti reikiami leidimai naudoti ir reikiams skalėms versti. Šiame tyrime buvo išverstos (naudojant atgalinio vertimo būdą) iš anglų į lietuvių kalbą dvi skalės t. y. vidinės ir išorinės darbo motyvacijos skalė ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe skalė, bei paruoštos naudojimui, sudarytas klausimynas.
2. Tyrimo atlikimas. Šiame etape buvo parengta internetinė klausimyno versija ir patalpinta www.manoapklausa.lt puslapyje, kurią galima rasti gavus kvietimą dalyvauti tyrime ir paspaudus specifinę nuorodą. Taip pat pasirinkta, kad klausimyną būtų galima pildyti tik vieną kartą iš vieno įrenginio. Be to, parengta ir popierinė klausimyno versija, kuri nesiskyrė nuo internetinės. Internetinį klausimyną buvo kviečiama užpildyti per socialinius tinklus (Facebook), pasitelkiant asmeninius kontaktus, taip pat prašoma ir artimųjų pasidalinti su savo kolegoms klausimyno nuoroda ir jį užpildyti. Popierinę klausimyno versiją buvo prašoma užpildyti į vieną įmonę užsukančius atsiimti prekių klientus. Iš viso buvo užpildytas 181 klausimynas (155 internetiniai ir 26 popieriniai), tinkami naudoti tyrime 166 (141 internetinis ir 25 popieriniai). Šiuo atveju tinkamais naudoti klausimynais yra laikomi tokie, kai užpildęs klausimyną asmuo yra dirbantis ir turi tiesioginį vadovą (-ę).
3. Duomenų apdorojimas. Statistinei duomenų analizei atlikti buvo naudojami socialiniams mokslams skirtas programinis paketas – SPSS 23 ir Microsoft Excel programinė įranga. Gauti rezultatai laikyti reikšmingais, kai jie atitinka statistinio reikšmingumo lygmenį $p < 0,05$. Atliekant pirminę duomenų analizę pirmiausia buvo atmesti nagrinėti klausimynai, kai respondantai pažymėjo, kad šiuo metu nedirba (8), o po to atmesti dar 7 asmenys neturintys tiesioginio vadovo (-ės). Tuomet buvo apskaičiuojama tyrimo dalyvių aprašomoji

statistika tokia kaip tiriamųjų skaičius, procentinė išraiška ir vidurkis, mažiausia ir didžiausia reikšmė. Po to matuoti tyrime naudotų subskalių vidinio suderinamumo rodikliai, pateikiama subskalių aprašomoji statistika, tokia kaip vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, eksceso ir asimetrijos koeficientai. Siekiant nustatyti ar tyrime naudojami duomenų skirstiniai normalieji, buvo pasirinkta tikrinti metodikas Šapiro-Vilk testu (rezultatai pateikti 4-oje lentelėje) bei remtis asimetrijos ir eksceso koeficientais (rezultatai pateikti 5-oje lentelėje).

4 lentelė. *Metodikų normalumo pasiskirstymo Šapiro – Vilk testu rezultatai.*

Metodika	Šapiro – Vilk testas		
	Statistika	Df	p
Bendroji transformacinio vadovavimo skalė	0,941	166	0,000
Vidinės motyvacijos subskalė	0,944	166	0,000
Išorinė motyvacija	0,984	166	0,049
Integruotos reguliacijos subskalė	0,954	166	0,000
Identifikuotos reguliacijos subskalė	0,964	166	0,000
Introjekcinės reguliacijos subskalė	0,965	166	0,000
Išorinės reguliacijos subskalė	0,947	166	0,000
Amotyvacijos subskalė	0,926	166	0,000
Autonomijos poreikio patenkinimo subskalė	0,985	166	0,069
Kompetencijos poreikio patenkinimo subskalė	0,973	166	0,002
Sąryšingumo poreikio patenkinimo subskalė	0,986	166	0,086

Pastabos: df – laisvės laipsnis; p – statistinis reikšmingumas.

Kaip matyti, tyrimo duomenų skirstiniai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo skirstinio – bendrosios transformacinio vadovavimo skalės, vidinės motyvacijos subskalės, išorinės motyvacijos, integruotos reguliacijos subskalės, identifikuotos reguliacijos subskalės, introjekcinės reguliacijos subskalės, išorinės reguliacijos subskalės, amotyvacijos subskalės ir kompetencijos poreikio patenkinimo subskalės, nes gauti rezultatai $p < 0,05$. Autonomijos ir sąryšingumo poreikio patenkinimo subskalių rezultatai leidžia teigti, kad duomenų skirstiniai yra normalieji, nes $p > 0,05$. Dėl duomenų skirtingumo nuspręsta, atkreipti dėmesį į asimetrijos ir eksceso koeficientus pagal kuriuos taip pat galima nustatyti ar tyrimo duomenų skirstiniai statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo normaliojo.

Pasak G. D. Garson (2012) asimetrijos ir eksceso koeficientai patenkantys į intervalą nuo -2 iki $+2$ rodo, jog tyrimo skalių ir subskalių duomenys reikšmingai nesiskiria nuo normaliojo skirstinio. Įvertinus asimetrijos ir eksceso koeficientus, pateiktus 5-oje lentelėje, matyti, kad gauti rezultatai patenka į ± 2 intervalo ribas. Vadinasi galima teigti, kad gauti tyrimo duomenys reikšmingai nesiskiria nuo normaliojo skirstinio, dėl to pasirinkta naudoti parametrinę statistiką šiame tyrime. Statistiniams kintamųjų ryšiams tirti buvo naudojamas parametrinis Pirsono (*Pearson*) koreliacijos koeficientas. Kintamųjų prognostinei analizei taikyta žingsninė arba kitaip dar vadinama statistinė (angl. *stepwise*) regresinė analizė (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2010).

III. TYRIMO REZULTATAI

3. 1. Aprašomoji tyrimo kintamųjų statistika

Šioje dalyje pateikiama tyrimo kintamųjų (suvokiamo vadovo transformacinio vadovavimo, darbo motyvacijos ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo) aprašomoji statistika. Atlikus statistinę analizę pirmiausia buvo apskaičiuoti tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, įvertintos minimalios ir maksimalios reikšmės bei asimetrijos ir eksceso rodikliai, kurie yra pateikti 5-oje lentelėje.

5 lentelė. *Kintamųjų aprašomoji statistika.*

Kintamieji	M	SD	Min.	Max.	Asimetrija	Ekscesas
Transformacinis vadovavimas	25,14	7,61	7	35	-0,529	-0,573
Vidinė motyvacija	15,02	4,56	3	21	-0,481	-0,420
Išorinė motyvacija	14,09	3,58	5,75	21	-0,062	-0,729
Integruota reguliacija	13,12	5,21	3	21	-0,188	-1,042
Identifikuota reguliacija	13,19	4,97	3	21	-0,257	-0,791
Introjekcinė reguliacija	14,27	4,19	3	21	-0,512	0,031
Išorinė reguliacija	15,77	3,88	6	21	-0,532	-0,446
Amotyvacija	8,26	4,37	3	21	0,709	-0,218
Autonomijos poreikio patenkinimas	32,36	7,73	9	49	-0,329	0,129
Kompetencijos poreikio patenkinimas	30,86	6,06	15	42	0,057	-0,769
Sąryšingumo poreikio patenkinimas	39,75	8,54	15	56	-0,297	-0,262

Pastaba: N=166.

Vertinant darbuotojams suvoktą vadovo transformacinį vadovavimo stilių, pastebėta, kad pavaldinių įvertinimų vidurkis pakankamai aukštas ($M=25,14$, $SD=7,61$). Darbo motyvacijos subskalių vidurkiai svyruoja nuo $M=8,26$ ($SD=4,37$) iki $M=15,77$ ($SD=3,88$). Esminių psichologinių poreikių patenkinimo subskalių vidurkiai svyruoja nuo $M=30,86$ ($SD=6,06$) iki $M=39,75$ ($SD=8,54$).

3. 2. Ryšys tarp darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir jų darbo motyvacijos

Pirmoji hipotezė, kurioje buvo teigiama, jog darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius yra susijęs su darbuotojų darbo motyvacija, buvo tikrinama parametriniu Pirsono koreliacijos koeficientu. Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius yra teigiamai susijęs su darbuotojų vidine motyvacija, gautas statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ryšys ($r = 0,447$, $p < 0,01$). Pasak V. Kasiulevičiaus ir G. Denapienės (2008) koreliacijos koeficientas gali būti vertinamas kaip vidutinio stiprumo, kai r reikšmė patenka į šį intervalą nuo 0,40 – 0,69. Tai reiškia, kad kuo stipriau darbuotojas vertina vadovą kaip transformacinį, tuo didesne vidine motyvacija pasižymi darbuotojas. Remiantis gautais rezultatais taip pat, matyti, kad darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius yra teigiamai susijęs su darbuotojų išorine motyvacija ($r = 0,463$, $p < 0,01$) ir jos komponentais, išreikštais per keturis elgesio reguliacijos tipus. Nustatytos statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Pirsono koreliacijos koeficientai svyruoja nuo -0,247 iki 0,463. Pasak V. Kasiulevičiaus ir G. Denapienės (2008) silpną ryšį įvardina r reikšmė, kuri patenka į 0,20-0,39 intervalą, o vidutinio stiprumo ryšys, yra kai r patenka į 0,40-0,69 intervalą. Vidutinio stiprumo ryšys gautas tarp darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir identifikuotos reguliacijos kai $r = 0,433$, $p < 0,01$. Integruota ($r = 0,394$, $p < 0,01$), introjekcinė ($r = 0,334$, $p < 0,01$) ir išorinė ($r = 0,264$, $p < 0,01$) reguliacijos pasižymėjo silpnu tarpusavio ryšiu su darbuotojų suvoktu transformaciniu vadovavimo stiliumi. Šiuo atveju, gauti rezultatai parodo, kad kuo geriau darbuotojas suvokia savo vadovą kaip transformacinio vadovavimo stiliaus šalininką, tuo darbuotojas pasižymi didesne tiek išorine motyvacija tiek ir jos komponentais - integruota, identifikuota, introjekcine ir išorine reguliacijomis. Gauta, kad darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius yra neigiamai susijęs su darbuotojų amotyvacija ($r = -0,247$, $p < 0,01$) t. y. kuo darbuotojai mažiau vertina vadovą kaip transformacinį, tuo darbuotojai pasižymi didesne amotyvacija.

Apibendrinus gautus rezultatus, galima teigti, kad pirmoji hipotezė apie darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajas su darbuotojų darbo motyvacija pasitvirtino iš dalies. Nustatyta, kad darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius yra teigiamai susijęs su vidine ir išorine darbuotojų motyvacija. Nors rastos reikšmingos sąsajos tarp darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus, ir yra teigiamai susijusios su išorinės darbuotojų motyvacijos komponentais – integruota ir identifikuota reguliacijomis, nepasitvirtino kelta hipotezės dalis apie galimas neigiamas sąsajas su introjekcine ir išorine reguliacijomis, tyrimo metu gautas statistiškai

reikšmingas teigiamas ryšys tarp šių konstrukty. Taip pat pasitvirtino, kad darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius yra neigiamai susijęs su amotyvacija.

3. 3. Ryšys tarp darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir jų esminių psichologinių poreikių patenkinimo

Siekiant patikrinti antrąją hipotezę, jog darbuotojų suvoktas transformacinio vadovavimo stilius yra teigiamai susijęs su jų esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu, buvo pasirinkta naudoti parametrinius rodiklius. Autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo poreikių patenkinimo sąsajos su suvoktu transformaciniu vadovo vadovavimo stiliumi tikrintos Pirsono koreliacijos koeficientu.

Gautos statistiškai reikšmingos teigiamos sąsajos tarp darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir esminių psichologinių poreikių – autonomijos ($r = 0,586$, $p < 0,01$), kompetencijos ($r = 0,512$, $p < 0,01$) ir sąryšingumo ($r = 0,520$, $p < 0,01$) patenkinimo. Pirsono koreliacijos koeficientas rodo vidutinio stiprumo ryšį (remiamasi V. Kasiulevičiaus ir G. Denapienės (2008) pateiktu skirstymu, kai r reikšmė patenka į intervalą $0,40-0,69$), vadinasi kuo stipriau darbuotojai supranta savo vadovą kaip transformacinį, tuo stipriau yra patenkinti autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo poreikiai. Remiantis šiomis koreliacijomis galima teigti, kad antroji hipotezė pasitvirtino, darbuotojų suvoktas transformacinio vadovavimo stilius yra teigiamai susijęs su darbuotojų esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu.

3. 4. Ryšys tarp darbuotojų darbo motyvacijos ir jų esminių psichologinių poreikių patenkinimo

Siekiant ištirti trečiąją hipotezę, jog darbuotojų darbo motyvacija yra susijusi su esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu, buvo naudoti taip pat parametriniai rodikliai t. y. Pirsono koreliacijos koeficientas.

Remiantis V. Kasiulevičiaus ir G. Denapienės (2008) rekomendacijomis, silpną ryšį įvardina r reikšmė, kuri patenka į $0,20-0,39$ intervalą, o vidutinio stiprumo ryšys, yra kai r patenka į $0,40-0,69$ intervalą. Šiuo atveju nustatytos vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp vidinės darbo motyvacijos ir autonomijos ($r = 0,447$, $p < 0,01$) bei kompetencijos poreikių patenkinimo ($r =$

0,498, $p < 0,01$). Silpna koreliacija rasta tarp vidinės darbo motyvacijos ir sąryšingumo ($r = 0,399$, $p < 0,01$) poreikio patenkinimo.

Išorinės darbo motyvacijos ir jos komponentų – integruotos, identifikuotos, introjekcinės ir išorinės reguliacijos tarpusavio sąsajos su esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu taip pat yra statistiškai reikšmingos.

- Nustatytos teigiamos sąsajos tarp išorinės motyvacijos ir autonomijos ($r = 0,438$, $p < 0,01$), kompetencijos ($r = 0,506$, $p < 0,01$) ir sąryšingumo ($r = 0,379$, $p < 0,01$) poreikių patenkinimo.
- Nustatytos teigiamos sąsajos tarp integruotos reguliacijos ir autonomijos ($r = 0,458$, $p < 0,01$), kompetencijos ($r = 0,519$, $p < 0,01$) ir sąryšingumo ($r = 0,391$, $p < 0,01$) poreikių patenkinimo.
- Nustatytos teigiamos sąsajos tarp identifikuotos reguliacijos ir autonomijos ($r = 0,416$, $p < 0,01$), kompetencijos ($r = 0,450$, $p < 0,01$) ir sąryšingumo ($r = 0,287$, $p < 0,01$) poreikių patenkinimo.
- Nustatytos teigiamos sąsajos tarp introjekcinės reguliacijos ir autonomijos ($r = 0,268$, $p < 0,01$), kompetencijos ($r = 0,368$, $p < 0,01$) ir sąryšingumo ($r = 0,213$, $p < 0,01$) poreikių patenkinimo.
- Nustatytos teigiamos sąsajos tarp išorinės reguliacijos ir autonomijos ($r = 0,177$, $p < 0,05$), kompetencijos ($r = 0,198$, $p < 0,05$) ir sąryšingumo ($r = 0,277$, $p < 0,01$) poreikių patenkinimo.

Kaip matyti, stipriausia iš šių koreliacijų rasta tarp integruotos reguliacijos ir kompetencijos poreikio patenkinimo ($r = 0,519$, $p < 0,01$), o silpniausia rasta tarp išorinės reguliacijos ir autonomijos poreikio patenkinimo ($r = 0,177$, $p < 0,05$). Koreliacijos koeficiento reikšmės gali būti vertinamos kaip labai silpnos, kai r varijuoja nuo 0,00 iki 0,19 (Kasiulevičius ir Denapienė, 2008). Remiantis šiomis koreliacijomis, galima teigti, kad kuo geriau yra patenkinami darbuotojų esminiai psichologiniai poreikiai, tuo darbuotojų tiek bendra išorinė motyvacija tiek ir integruota, identifikuota, introjekcinė bei išorinė reguliacijos yra didesnės.

Įvertinus amotyvacijos ir esminių psichologinių autonomijos ($r = -0,372$, $p < 0,01$), kompetencijos ($r = -0,452$, $p < 0,01$) ir sąryšingumo ($r = -0,298$, $p < 0,01$) poreikių patenkinimo sąsajas, matyti, kad vyrauja statistiškai reikšmingi, neigiami tarpusavio ryšiai. Tai reiškia, kad kuo silpniau yra patenkinami darbuotojų esminiai psichologiniai poreikiai, tuo darbuotojų amotyvacijadarbe yra stipriau išreikšta.

Šie rezultatai iš dalies patvirtina keltą trečiąją hipotezę ir atskleidžia, kad darbuotojų darbo motyvacija yra susijusi ir esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu. Kelta hipotezė pasitvirtina, kai darbuotojų vidinė ir išorinė darbo motyvacija teigiamai siejasi su esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu. Nors darbuotojų išorinės darbo motyvacijos komponentai – integruota ir identifikuota reguliacijos teigiamai siejasi su esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu, kaip ir keltose hipotezėse, gautas taip pat ir teigiamas ryšys su introjekcine ir išorine reguliacijomis, kas prieštarauja keltai hipotezei apie galimas neigiamas šių komponentų tarpusavio sąsajas. Taip pat patvirtino ir hipotezės dalis, jog amotyvacija neigiamai siejasi su esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu.

3. 5. Prognostinis ryšys tarp darbuotojų darbo motyvacijos ir jų suvokto vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus bei jų esminių psichologinių poreikių patenkinimo

Siekiant patikrinti hipotezę, jog darbuotojų darbo motyvaciją (vidinę, išorinę ir amotyvaciją) prognozuoja darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius ir jų esminių psichologinių poreikių patenkinimas, buvo atliktos žingsninės regresinės analizės. Pasiruošiant šių regresijų skaičiavimui, nuspręsta, jog darbuotojų darbo motyvacija bus nagrinėjama per tris komponentus – vidinę motyvaciją, išorinę motyvaciją ir amotyvaciją, todėl kiekvienam komponentui regresinė analizė buvo atliekama atskirai. Dėl to, remiantis savideterminacijos teorija, kaip jau buvo prieš tai minėta, sukurtas naujas išorinės motyvacijos komponentas, sugrupuojant kartu integruotą reguliaciją, identifikuotą reguliaciją, introjekcinę reguliaciją ir išorinę reguliaciją.

Taigi, kiekvienoje žingsninėje regresinėje analizėje priklausomi kintamieji buvo – vidinė motyvacija, išorinė motyvacija ir amotyvacija. Nepriklausomi kintamieji šioje analizėje buvo darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius, esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimas bei sociodemografiniai rodikliai – respondento lytis, amžius, išsilavinimas. Pirmajame žingsnyje įvedami sociodemografiniai kintamieji t. y. respondento lytis, amžius, išsilavinimas, antrajame žingsnyje įvedamas kintamasis – suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius ir trečiajame žingsnyje įtraukiami darbuotojų esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimo kintamieji. Atliekant regresinę analizę, buvo pasirinkta taikyti *stepwise* metodą, kai į regresijos lygtį įtraukiami statistiškai reikšmingi kintamieji po vieną, kai jų reikšmingumas atitinka tam tikrą lygį (Čekanavičius ir Murauskas, 2014),

šiuo atveju, kai $p < 0,05$. Gauti regresinės analizės rezultatai yra pateikti 6-oje – 8-oje lentelėse. Be to, visiems gautiems regresijos modeliams nėra būdingas multikolinearumas, nes visų $VIF < 4$ (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2010). Nagrinėjant duomenis taip pat svarbu atkreipti dėmesį ir į determinacijos koeficientą, kurio reikšmė turėtų būti $\geq 0,2$, kad modelis būtų tinkamas naudojimui (Čekanavičius, Murauskas, 2014).

6 lentelė. Žingsninės regresinės analizės rezultatai, vertinant kaip darbuotojų vidinę darbo motyvaciją prognozuoja darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius ir jų esminių psichologinių poreikių patenkinimas.

	Prognostiniai modeliai	B	β	t	p	R	R ²	R ² Δ	R ² _{ch}	F	df1	df2
I žingsnis	1. Lytis	2,104	0,178	2,320	0,022	0,178	0,032	0,026	0,032	5,382	1	164
II žingsnis	1. TR vadovavimas	0,268	0,447	6,402	0,000	0,447	0,200	0,195	0,200	40,989	1	164
	2. TR vadovavimas Amžius	0,293 0,079	0,489 0,189	6,955 2,687	0,000 0,008	0,484	0,234	0,224	0,034	24,881	1	163
III žingsnis	1. Kompetencijos por. patenkinimas	0,375	0,498	7,359	0,000	0,498	0,248	0,244	0,248	54,158	1	164
	2. Kompetencijos por. patenkinimas TR vadovavimas	0,274	0,365	4,776	0,000	0,546	0,298	0,290	0,050	34,625	1	163
		0,156	0,260	3,405	0,001							
	3. Kompetencijos por. patenkinimas TR vadovavimas Amžius	0,264	0,351	4,662	0,000	0,570	0,325	0,312	0,026	25,941	1	162
		0,182	0,304	3,938	0,000							
		0,069	0,167	2,513	0,013							

Pastaba: Priklausomas kintamasis – vidinė motyvacija. TR vadovavimas – darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius.

Kaip matyti iš 6-oje lentelėje pateiktų rezultatų, pirmajame žingsnyje darbuotojų vidinę motyvaciją prognozuoja lytis, gautas vienas modelis, kuris paaiškina 3,2 proc. priklausomo kintamojo dispersijos ($R^2 = 0,032$). Tačiau toks modelis nėra tinkamas, nes determinacijos koeficientas $< 0,2$. Keliama prielaida, kad sociodemografiniai rodikliai nulemia per mažą vidinės darbo motyvacijos dispersijos dalį.

Antrajame žingsnyje buvo įvestas į regresiją kintamasis - suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius, gauti du regresijos modeliai. Pirmajame modelyje matyti, kad vidinę motyvaciją prognozuoja darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius, šiuo modeliu paaiškinama 20 proc., priklausomo kintamojo dispersijos ($R^2 = 0,200$). Antrame modelyje į darbuotojų vidinės darbo motyvacijos lygtį be darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus yra įtrauktas respondentų amžius. Šis modelis padina prognostinę darbuotojų vidinės darbo motyvacijos galią ir paaiškina 23 proc. priklausomo kintamojo dispersijos ($R^2 = 0,234$). Kaip matyti, nors lyties kintamasis buvo atmetas antruoju žingsniu, šie du modeliai reikšmingai padidina prognostinę vertę.

Trečiuoju žingsniu į regresijos lygtį įtraukiami darbuotojų esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimo kintamieji. Gauti trys regresijos modeliai, pirmajame iš jų vidinę darbo motyvaciją prognozuoja kompetencijos poreikio patenkinimas, kuris paaiškina 25 proc. priklausomo kintamojo dispersijos ($R^2 = 0,248$). Antrajame modelyje reikšmingi kintamieji - kompetencijos poreikio patenkinimas ir darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius, šiuo modeliu paaiškinama 30 proc. priklausomo kintamojo dispersijos ($R^2 = 0,298$). Trečiajame modelyje iš pateiktų regresinės analizės rezultatų matyti, kad žingsninės regresijos metodu buvo parinkti 3 kintamieji (kompetencijos poreikio patenkinimas, darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius ir respondent amžius), kuriais galima paaiškinti 33 proc. priklausomo kintamojo dispersijos ($R^2 = 0,325$). Darbuotojų vidinę darbo motyvaciją prognozuoja esminio psichologinio kompetencijos poreikio patenkinimas ($\beta=0,35$, $p < 0,05$), darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius ($\beta=0,3$, $p < 0,05$) ir respondento amžius ($\beta=0,17$, $p < 0,05$). Apibendrinus galima teigti, kad kiekviename žingsnyje, pridėjus naujus kintamuosius pagerėjo ir vidinės darbo motyvacijos prognozė.

7 lentelė. Žingsninės regresinės analizės rezultatai, vertinant kaip darbuotojų išorinę darbo motyvaciją prognozuoja darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius ir jų esminių psichologinių poreikių patenkinimas.

	Prognostiniai modeliai	B	β	t	p	R	R^2	$R^2\Delta$	R^2_{cb}	F	df1	df2
I žingsnis	1. Lytis	2,068	0,223	2,928	0,004	0,223	0,050	0,044	0,050	8,576	1	164

II žingsnis	1. TR vadovavimas	0,218	0,463	6,683	0,000	0,463	0,214	0,209	0,214	44,664	1	164
	2. TR vadovavimas Amžius	0,247	0,524	7,743	0,000	0,537	0,289	0,280	0,075	33,070	1	163
		0,092	0,280	4,134	0,000							
	3. TR vadovavimas Amžius Išsilavinimas	0,239	0,508	7,564	0,000	0,558	0,311	0,299	0,023	24,406	1	162
		0,093	0,285	4,258	0,000							
		0,335	0,151	2,307	0,022							
III žingsnis	1. Kompetencijos por. patenkinimas	0,299	0,506	7,517	0,000	0,506	0,256	0,252	0,256	56,510	1	164
	2. Kompetencijos por. patenkinimas TR vadovavimas	0,216	0,365	4,826	0,000	0,559	0,312	0,304	0,056	37,011	1	163
		0,130	0,276	3,644	0,001							
	3. Kompetencijos por. patenkinimas TR vadovavimas Amžius	0,203	0,344	4,747	0,000	0,613	0,376	0,364	0,063	32,470	1	162
		0,162	0,343	4,627	0,000							
		0,084	0,258	4,049	0,000							

Pastaba: Priklausomas kintamasis – vidinė motyvacija. TR vadovavimas – darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius.

7-oje lentelėje pateikti rezultatai, taip pat parodo, jog pirmajame žingsnyje, įtraukus sociodemografinius rodiklius, gautas vienas darbuotojų išorinę motyvaciją prognozuojantis kintamasis – lytis, gautas vienas modelis, kuris paaiškina 5 proc. priklausomo kintamojo dispersijos ($R^2 = 0,050$). Modelis nėra tinkamas, nes determinacijos koeficientas $< 0,2$. Keliama prielaida, kad sociodemografiniai rodikliai nulemia per mažą vidinės darbo motyvacijos dispersijos dalį.

Antrajame žingsnyje taip pat buvo įvestas į regresiją kintamasis - suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius, gauti šiuo atveju trys regresijos modeliai. Pirmajame modelyje matyti, kad išorinę darbo motyvaciją prognozuoja darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius, šiuo modeliu paaiškinama 21 proc., priklausomo kintamojo dispersijos ($R^2 = 0,214$). Antrame modelyje į darbuotojų išorinės darbo motyvacijos regresijos lygtį be darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus yra įtrauktas respondentų amžius. Šis modelis padina prognostinę darbuotojų išorinės darbo motyvacijos galią ir paaiškina 29 proc. priklausomo kintamojo dispersijos ($R^2 = 0,289$). Trečiajame modelyje, matyti, jog įtrauktas ir išsilavinimo komponentas, tai taip pat

padidina prognostinę modelio vertę, ir leidžia paaiškinti 31 proc. priklausomo kintamojo dispersijos ($R^2 = 0,311$).

Trečiuoju žingsniu į regresijos lygtį įtraukiami darbuotojų esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimo kintamieji. Gauti trys regresijos modeliai, pirmajame iš jų išorinę darbo motyvaciją prognozuoja kompetencijos poreikio patenkinimas, kuris paaiškina 26 proc. priklausomo kintamojo dispersijos ($R^2 = 0,256$). Antrajame modelyje reikšmingi kintamieji - kompetencijos poreikio patenkinimas ir darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius, šiuo modeliu paaiškinama 31 proc. priklausomo kintamojo dispersijos ($R^2 = 0,312$). Taigi iš 7-oje lentelėje pateiktų regresinės analizės rezultatų, matyti, kad kiekvieno naujo kintamojo įtraukimas į regresijos lygtį, pagerina išorinės darbo motyvacijos prognozę. Paskutiniame modelyje, žingsninės regresijos metodu buvo parinkti taip pat 3 kintamieji, kuriais galima paaiškinti 38 proc. priklausomo kintamojo dispersijos ($R^2 = 0,376$). Išorinę darbuotojų darbo motyvaciją prognozuoja esminio psichologinio kompetencijos poreikio patenkinimas ($\beta=0,34$, $p < 0,05$), darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius ($\beta=0,34$, $p < 0,05$) ir respondentų amžius ($\beta=0,26$, $p < 0,05$).

8 lentelė. Žingsninės regresinės analizės rezultatai, vertinant kaip darbuotojų amotyvaciją prognozuoja darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius ir jų esminių psichologinių poreikių patenkinimas.

	Prognostiniai modeliai	B	β	t	p	R	R^2	$R^2\Delta$	R^2_{ch}	F	df1	df2
I žingsnis	1. Amžius	0,111	0,278	3,701	0,000	0,278	0,077	0,071	0,077	13,695	1	164
II žingsnis	1. Amžius	0,111	0,278	3,701	0,000	0,278	0,077	0,071	0,077	13,695	1	164
	2. Amžius TR vadovavimas	0,094 -0,112	0,234 -0,196	3,100 -2,588	0,002 0,011	0,337	0,114	0,103	0,036	10,435	1	163
III žingsnis	1. Kompetencijos por. patenkinimas	-0,326	-0,452	-6,483	0,000	0,452	0,204	0,199	0,204	42,032	1	164
	2. Kompetencijos por. patenkinimas	-0,316	-0,438	-6,530	0,000	0,518	0,268	0,259	0,064	29,909	1	163
	Amžius	0,101	0,254	3,790	0,001							

Pastaba: Priklausomas kintamasis – vidinė motyvacija. TR vadovavimas – darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius.

Atkreipiant dėmesį į 8-oje lentelėje pateiktus determinacijos koeficientus, pirmajame ir antrajame žingsnyje, matyti kad determinacijos koeficientas svyruoja nuo 0,077 iki 0,114, o tai yra mažiau už 0,2, dėl to keliama prielaida, kad sociodemografiniai rodikliai nulemia per mažą amotyvacijos dispersijos dalį. Trečiajame žingsnyje įtraukus visus tyrime nagrinėjamus nepriklausomus kintamuosius, regresinės analizės rezultatai rodo, buvo parinkti 2 kintamieji, kuriais galima paaiškinti 27 proc. priklausomo kintamojo dispersijos ($R^2 = 0,27$), tai reiškia, kad darbuotojų amotyvaciją prognozuoja esminio psichologinio kompetencijos poreikio nepatenkinimas ($\beta = -0,44$, $p < 0,05$) ir respondento amžius ($\beta = 0,25$, $p < 0,05$).

Apibendrinus gautus rezultatus galima teigti, kad hipotezė pasitvirtino tik iš dalies. Darbuotojų vidinę ir išorinę darbo motyvaciją statistiškai reikšmingai prognozuoja kompetencijos poreikio patenkinimas, darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius ir respondento amžius, o darbuotojų amotyvacija leidžia prognozuoti tik kompetencijos poreikio nepatenkinimas ir respondento amžius.

IV. REZULTATŲ APTARIMAS

Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus, darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir darbo motyvacijos sąsajas. Šiam tikslui įgyvendinti buvo iškelti uždaviniai ir hipotezės, kurios bus aptartos toliau.

Pirmoji hipotezė, kurioje teigiama, kad darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius yra susijęs su darbuotojų darbo motyvacija pasitvirtino iš dalies. Nustatyta, kad darbuotojų suvoktas transformacinis vadovavimo stilius yra teigiamai susijęs su vidine darbuotojų motyvacija. Gauti rezultatai neprieštaruoja ir užsienyje atliktoms studijoms, kuriose randamas teigiamas ryšys su autonomine motyvacija. Randamos sąsajos suteikia naudingos informacijos apie vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykį, nes siekiant darbe sėkmingai funkcionuoti, darbuotojams yra svarbu jausti autonominę motyvaciją, kai noras veikti kyla iš vidinių resursų. Šiame procese kaip matyti dalyvauja ir išorinis veiksnys – vadovas, kuomet suvokimas ir vadovo vertinimas kaip atitinkančio transformacinį vadovavimo stilių yra teigiamai susijęs su pasekėjų vidine darbo motyvacija (Bono & Judge, 2003; Fernet et al., 2015; Trépanier et al., 2012). Nors mokslinėje literatūroje yra randamos neigiamos sąsajos tarp darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus su kontroliuojama motyvacija ar jos formomis (Bono & Judge, 2003), šiame tyrime gautos teigiamos sąsajos su išorine darbuotojų motyvacija ir jos reguliacijos formomis įneša daugiau diskusijų. Pasak M. Gagné ir jo kolegų (2015) gautas teigiamas ryšys tarp darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir integruotos, identifikuotos, introjekcinės bei išorinės reguliacijos formų stebina bei kelia poreikį ateities tyrimuose plačiau nagrinėti šias sąsajas, atsižvelgiant į organizacijos kultūrą, tipą bei darbo pobūdį. Mokslinėje literatūroje kaip ir šiame tyrime rastos neigiamos sąsajos tarp darbuotojų suvokto vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus ir amotyvacijos (Gagné et al, 2015), tokiu būdu atkreipiamas dėmesys, kad darbuotojų motyvacijai yra svarbus ir vadovo vaidmuo organizacijoje.

Antroji hipotezė, kurioje teigiama, jog darbuotojų suvoktas transformacinio vadovavimo stilius yra teigiamai susijęs su jų esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu pasitvirtino. Tokie rezultatai iš esmės sutampa su H. Hetland (2011) atliktu tyrimu, kuriame taip pat rastos reikšmingos tarpusavio sąsajos tarp suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų esminių psichologinių poreikių – autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo patenkinimo. Tyrime pastebėta, kad stipriausiu ryšiu pasižymėjo sąryšingumo ir autonomijos poreikių patenkinimas, silpnesnis ryšys rastas su kompetencijos poreikio patenkinimu. Keliamos prielaidos, kad transformacinis vadovavimo stilius gali būti reikšmingas organizacijai kaip viena iš priemonių

pritraukti darbuotojus. Darbo aplinkos kontekste vadovo vaidmuo matomas kaip žmogiškųjų išteklių vystymo, kai pasitelkiama įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualinė stimuliacija ir individualus dėmesys pasekėjų poreikiams. Tokiu būdu atkreipiamas dėmesys į optimalų darbuotojo funkcionavimą darbinėje aplinkoje, kai yra siekiama sukurti sąlygas patenkinti esminius psichologinius poreikius (Deci & Vansteenkiste, 2004). J. Hetland et al. (2015) atliktame tyrime taip pat gautos minėtų prieš tai konstruktų tarpusavio sąsajos, autoriai siūlo organizacijoms atkreipti dėmesį į darbuotojų psichologinių poreikių patenkinimą ne tik kaip į organizacijos strategiją, bet kasdieninėse veiklos formose. S. Kovjanic ir kolegos (2012) antrina gautiems tyrimų rezultatams, jog transformacinė lyderystė yra svarbi darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimui, o tai turi teigiamos įtakos ir kitiems su darbu susijusiems rezultatams.

Trečiaja hipoteze buvo siekiama patikrinti ar darbuotojų darbo motyvacija yra susijusi su esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu. Gauti rezultatai iš dalies patvirtina keltą hipotezę. Atlikto tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad darbuotojų vidinė ir išorinė darbo motyvacija yra teigiamai susijusi su esminių psichologinių poreikių patenkinimu ir neigiamai su amotyvacija. Pastebima, kad mokslinėje literatūroje taip pat nėra vienareikšmių atsakymų dėl šių konstruktų tarpusavio sąsajų, galima kelti prielaidą, kad skirtumams gali turėti įtakos tyrimo dizainas, darbo specifiška ir kiti individualūs veiksniai susiję su darbu. Kaip pavyzdžiu galima laikyti M. Gagné ir jo kolegų (2015) tarptautinį tyrimą, nors naudoti instrumentai tyrimuose vienodi, pastebima, kad atliktoje studijoje taip pat nevienareikšmiai atsakymai. Tyrimo metu buvo rastos teigiamos sąsajos tarp autonominių motyvacijos formų ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo, kai kuriose šalyse teigiamos sąsajos rastos ir su introjekcine reguliacija, kuri priskiriama prie daugiau kontroliuojamų motyvacijos formų. Tik visose studijose buvo randamos reikšmingos neigiamos sąsajos tarp esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir amotyvacijos, kaip ir šiame atliktame tyrime. Be to, nebuvo rastas statistiškai reikšmingas ryšys su išorine reguliacija. Šiame tyrime atmetama kolektyvistinių ir individualistinių kultūrų įtaka tyrimo rezultatams, nes studijoje nepriklausomai nuo to skyrėsi gauti rezultatai. Kito tyrimo metu gautos teigiamos sąsajos tarp autonominės motyvacijos ir visų trijų esminių psichologinių poreikių patenkinimo, o su kontroline motyvacija gautos neigiamos sąsajos tik su autonomijos poreikio patenkinimu (Van den Broeck et al., 2010). A. Van den Broeck (2016) pateiktoje metaanalizėje, galima matyti, kad gauti rezultatai iš dalies sutampa su kitų atliktais darbais šioje srityje ir randamos naujos tarpusavio sąsajos. Kaip ir visuose aptartuose tyrimuose buvo rastas neigiamas ryšys tarp amotyvacijos ir visų trijų esminių psichologinių poreikių patenkinimo. Taip pat neigiamos sąsajos buvo rastos tarp autonomijos ir kompetencijos poreikių patenkinimo ir išorinės

motyvacijos, sąryšingumo poreikis nebuvo statistiškai reikšmingai susijęs su išorine motyvacija. Teigiamos sąsajos randamos tarp autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo poreikių patenkinimo bei introjekcinės, identifikuotos reguliacijų ir vidinės motyvacijos. Nagrinėjant literatūrą pastebima, kad nors esminių psichologinių poreikių patenkinimas dažnai tyrinėjamas kaip prognozuojantis veiksnys tarp kitų su darbu susijusių rezultatų, trūksta tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjamas esminių psichologinių poreikių ir darbo motyvacijos tiek vidinės tiek ir išorinės bei jos komponentų ryšys. Dažnai praktiniu lygiu pasirenkama nagrinėti tiesiog bendrus darbo motyvacijos ir psichologinių poreikių patenkinimo konstruktus, o ne atskiras motyvacijos formas bei poreikių autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo patenkinimą (Arshadi, 2010; Vandenabeele, 2014).

Ketvirtoji hipotezė teigė, kad darbuotojų darbo motyvaciją prognozuoja darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius ir jų esminių psichologinių poreikių patenkinimas. Ši hipotezė pasitvirtino tik iš dalies, nes tyrime gauta, jog darbuotojų vidinę ir išorinę darbo motyvaciją prognozuoja kompetencijos poreikio patenkinimas, darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius ir respondento amžius, o darbuotojų amotyvaciją leidžia prognozuoti tik kompetencijos poreikio nepatenkinimas ir respondento amžius. Mokslinėje literatūroje nepavyko rasti keliamų hipotezių apie galimą tokio tipo prognostinį ryšį. Tačiau motyvaciniai procesai yra svarbūs nagrinėjant suvoktą vadovo transformacinį vadovavimo stilių ir darbuotojų elgesį darbe. Tai įrodo Fernet et al. (2015) atliktas tyrimas, kuriame nagrinėti įtraukiami motyvaciniai mechanizmai, siekiant išsiaiškinti ryšius tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų funkcionavimo. R. M. Ryan ir E. L. Deci (2000) teigia, kad pagrindas palaikyti vidinę ir išorinę motyvaciją yra esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimas, o šiems ypatingą reikšmę turi socialinis kontekstas. Nors šiame tyrime pasitvirtino tik kompetencijos poreikio patenkinimo svarba darbuotojų darbo motyvacijai. Teigiama, kad psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimas skatina autonominę motyvaciją (Deci et al., 2017).

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad suvoktas darbuotojų vadovo transformacinis vadovavimo stilius yra susijęs su darbuotojų darbo motyvacija ir darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimu darbe. Tai leidžia daryti prielaidą, kad vadovo vaidmuo organizacijoje yra reikšmingas, siekiant išlaikyti ir vystyti žmogiškąjį potencialą, siekiant sukurti ir išlaikyti sėkmingą organizacijos veiklą.

Tyrimo trūkumai ir apribojimai. Atliekant šį tyrimą, pastebėta, keletas neatitikimų tarp mokslinės literatūros ir gautų tyrimo rezultatų, susidurta su sunkumais atliekant tyrimą bei jo analizę.

Pirmiausia svarbu paminėti, kad nebuvo atliktas pilotinis tyrimas, kas galėjo tuėti įtakos rezultatams, nes metodikos, kurios buvo verstos į Lietuvos kalbą nebuvo išbandytos Lietuvos imtyje, o tai galėjo sukelti tiriamiesiems neaiškumų ir dėl kultūrinių skirtumų.

Taip pat svarbus tyrimo trūkumas tai, kad tiriamųjų imtis nėra reprezentatyvi, kas gali turėti įtakos gautiems šio tyrimo rezultatams. Ateityje būtų tikslinga panagrinėti ir specifiškesnes tiriamųjų imtis, dėl galimų skirtumų susijusių su darbo pobūdžio specifika, kaip pvz. viešasis ir privatus sektorius. Ir žinoma pasirinkti kitus tiriamųjų atrankos metodus, kurie leistų sudaryti reprezentatyvią tiriamųjų imtį ir pritaikyti gautus duomenis Lietuvos populiacijai.

Taip pat būtų tikslinga pasirinkti ir kitą metodiką, skirtą matuoti darbo motyvacijos konstrukta. Pasirinkta skalė buvo sudaryta iš 6 subskalių, todėl ne visos subskalės turėjo gerą vidinį suderinamumą. Be to, pastebima, kad literatūroje dažnai nagrinėjama darbo motyvacija kaip vienadimensis konstruktas arba skirstoma į dvi darbo motyvacijos rūšis: autonominę ir kontroliuojamą motyvaciją. Tikėtina, kad tai palengvintų ne tik skaičiavimus, bet ir platesnį palyginimą su kitais užsienio autorių atliktais darbais. Taip pat tyrimas taptų aiškesnis, paprastesnis bei suprantamesnis ir tikėtina patrauklesnis organizacijoms.

V. IŠVADOS

1. Darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius yra susijęs su darbuotojų darbo motyvacija – kuo darbuotojai geriau suvokia vadovą kaip vadovaujantį transformaciniu vadovavimo stiliumi, tuo jų vidinė ir išorinė darbo motyvacija aukštesnė. O kuo darbuotojai geriau suvokia vadovą kaip nevadovaujantį transformaciniu vadovavimo stiliumi, tuo jų amotyvacija aukštesnė.
2. Darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius yra susijęs su darbuotojų esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimu: kuo darbuotojai geriau suvokia vadovą kaip vadovaujantį transformaciniu vadovavimo stiliumi, tuo jų esminiai psichologiniai poreikiai labiau patenkinti.
3. Kuo darbuotojų vidinė ir išorinė darbo motyvacija aukštesnė, tuo geriau patenkinti ir esminiai psichologiniai poreikiai (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo), o kuo stipriau išreikšta amotyvacija darbe, tuo silpniau patenkinti esminiai psichologiniai poreikiai.
4. Darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius, kompetencijos poreikio patenkinimas, kontroliuojant amžių prognozuoja darbuotojų vidinę ir išorinę darbo motyvaciją. Darbuotojų kompetencijos poreikio nepatenkinimas, kontroliuojant amžių prognozuoja darbuotojų amotyvaciją.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2016). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, doi: 10.1080/09585192.2016.1244893.
2. Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 11-25.
3. Anuchan, K., Siriwat, B., & Noichan, W. (2020). The Relationship between Transformational Leadership and Leadership Efficiency in the Faculty of Humanities and Social Sciences, Suan Sunandha Rajabhat University. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 6(1), 121-129.
4. Arshadi, N. (2010). Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1267–1272.
5. Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
6. Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
7. Bass, B. M. (1997a). Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XVII(3), 19-28.
8. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
9. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
10. Battistelli, A., Galletta, M., Odoardi, C., Núñez, J., & Ntalianis, F. (2015). Proposal for a Version of MWMS Across Mediterranean Countries: A Validation Study in Greece, Italy, and Spain. *European Journal of Psychological Assessment*. doi: 10.1027/1015-5759/a000277.
11. Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478.

12. Black, A. E., & Deci, E. L. (2000). The Effects of Instructors' Autonomy Support and Students' Autonomous Motivation on Learning Organic Chemistry: A Self-Determination Theory Perspective. *Science Education*, 84(6), 740 – 756.
13. Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.
14. Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
15. Cosma, D., & Gilceava, S. A. (2014). How important is money as an incentive to motivate employees in higher education sector? Literature review. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, 2, 116-122.
16. Čekanavičius, V. ir Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilniaus universiteto leidykla.
17. Dai, Y. (2019). Coaching Leadership, Job Motivation and Employee Innovation Behavior. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 376, 696-701.
18. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
19. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.
20. Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, 27(1), 23–40.
21. Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
22. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
23. Deci E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *PSPB*, 27(8), 930-942.
24. Diržytė, A., Patapas, A. ir Mikelionytė, R. (2010). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, 122–138.

25. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
26. Dóci, E., Hofmans, J., Nijs, S., & Judge, T. A. (2020). Leaders under pressure: time pressure and state core self-evaluations as antecedents of transformational leadership behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi: 10.1080/1359432X.2020.1714717.
27. Edmunds, J., Ntoumanis, N., & Duda, J. L. (2006). A Test of Self-Determination Theory in the Exercise Domain. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(9), 2240–2265.
28. Endriulaitienė, A. ir Genevičiūtė – Janonienė, G. (2012). Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam išpareigojimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63.
29. Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11–31.
30. Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. doi: 10.1002/job.322.
31. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. doi:10.1080/1359432X.2013.877892
32. Garson, G. D. (2012). *Testing Statistical Assumptions*. Statistical Associates Publishing. Paimta iš <http://www.statisticalassociates.com/assumptions.pdf>.
33. Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2013). Perceived Organizational Support, Motivation, and Engagement Among Police Officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46–55.
34. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461–473.
35. Gunasekare, U. L. T. P. (2016). Self Determination Theory to Explain Charismatic Leadership in Virtual Teams: Proposing an Integrated Model. *International Journal of Business Administration*, 7(3), 132-139.

36. Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
37. Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523. doi:10.1108/13620431111168903.
38. Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., Demerouti, E., Andreassen, C. S., & Pallesen, S. (2015). Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes. *Career Development International*, 20(5), 464-481. doi 10.1108/CDI-10-2014-0136.
39. Huang, C., & Huang, T. (2020). The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Effect of Job Satisfaction. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 416, 1559-1564.
40. Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2004). Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 58-79.
41. Yaslioglu, M. M., & SelenayErden, N. (2018). Transformational Leaders in Action: Theory Has Been There, But What About Practice?. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/324602033_Transformational_Leaders_in_Action_Theory_Has_Been_There_But_What_About_Practice.
42. Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41.
43. Jasilionis, D., Stankūnienė, V., Maslauskaitė, A. ir Stumbrys D. (2015). *Lietuvos demografinių procesų diferenciacija*. Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.
44. Ju, D., Ma, L., Ren, R., & Zhang, Y. (2019). Empowered to Break the Silence: Applying Self-Determination Theory to Employee Silence. *Original Research*, doi: 10.3389/fpsyg.2019.00485.
45. Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797–807.
46. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

47. Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior* 77, 157–167.
48. Juodaitytė, A. ir Jablonskienė, Z. (2013). Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 12, 87-96.
49. Kasiulevičius, V. ir Denapienė, G. (2008). Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje. *Gerontologija*, 9(3), 176–180.
50. Klupšas, F. (2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 19 (4).
51. Kosfeld, M., Neckermann, S., & Yang, X. (2016). The effects of financial and recognition incentives across work contexts: the role of meaning. *Economic Inquiry*, 55(1), 237–247. doi:10.1111/ecin.12350.
52. Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 543–555.
53. Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Van Quaquebeke, N., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1031–1052. doi: 10.1002/job.1771.
54. Lan, X. M., & Chong, W. Y. (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 184 – 191.
55. Lanaj, K., Johnson, R. E., & Lee, S. M. (2015). Benefits of Transformational Behaviors for Leaders: A Daily Investigation of Leader Behaviors and Need Fulfillment. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 237–251.
56. Landry, A. T., Gagné, M., Forest, J., Guerrero, S., Séguin, M., & Papachristopoulos, K. (2017). The Relation Between Financial Incentives, Motivation, and Performance: An Integrative SDT-Based Investigation. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), 61–76. doi: 10.1027/1866-5888/a000182.
57. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-first Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105.

58. Liu, D., Zhang, S., Wang, L., & Lee, T. W. (2011). The Effects of Autonomy and Empowerment on Employee Turnover: Test of a Multilevel Model in Teams. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1305–1316.
59. Loveday, O., & Clement, I. E. (2014). Role of Manager in Human Need Fulfillment in Work Organization. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), 2*(8), 41-46.
60. Luturlean, B. S., Prasetio, A. P., & Saragih, R. (2019). Increasing Employee's Job Satisfaction Through the Implementation of Transformational Leadership and Work Stress Level Management. *Journal of Management and Marketing Review, 4*(3), 209 – 217.
61. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 29*(2), 115-134. doi:10.1177/03079459994506.
62. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 34*, 77-92.
63. Mir, M. M., Khan, A., & Abbas, Q. (2020). Transformational Leadership Style and Talent Retention in Pakistani Banks: A Serial Multiple Mediation Model. *Etikonomi, 19*(1), 63-76.
64. Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., ir Jočienė, E. (2018). Darbo motyvacija: priklausomybės nuo darbo prevencijos priemonė ar rizikos veiksnys?. *Visuomenės sveikata: originalūs straipsniai, 2*(81), 32-39.
65. Naulickaitė, I. ir Melnikas B. (2016). Emigracija ir globalizacijos procesai: iššūkiai, šiuolaikinės tendencijos, problemos, sprendimai. *Verslas XXI amžiuje, 8*(2), 230–241.
66. Nedzinskaitė, R. ir Barkauskaitė, M. (2017). Mokytojo profesionalumą lemiantys transformacinės lyderystės gebėjimai: mokytojų praktikų požiūris. *Pedagogika, 125*(1), 37–56.
67. Neubauer, A. B., & Voss, A. (2016). The Structure of Need Fulfillment: Separating Need Satisfaction and Dissatisfaction on Between- and Within-Person Level. *European Journal of Psychological Assessment, 1-9*. doi: 10.1027/1015-5759/a000326.
68. Ng, J. Y. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., & Williams, G. C. (2012). Self-Determination Theory Applied to Health Contexts: A Meta-Analysis. *Perspectives on Psychological Science, 7*(4) 325–340. doi: 10.1177/1745691612447309.
69. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

70. Patrick, H., Knee, C. R., Canevello, A., & Lonsbary, C. (2007). The Role of Need Fulfillment in Relationship Functioning and Well-Being: A Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(3), 434–457.
71. Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., & Brière, N. M. (2001). Associations Among Perceived Autonomy Support, Forms of Self-Regulation, and Persistence: A Prospective Study. *Motivation and Emotion*, 25(4), 279-306.
72. Petrulis, A. (2015). Vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 2(16), 54-65.
73. Petrulis, A. (2017). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje. *Regional Formation and Development Studies*, 1(21), 109-121.
74. Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340.
75. Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609–623. doi: 10.1002/job.650.
76. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
77. Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski J. (2006). Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. *Human Performance*, 19(1), 1–22.
78. Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397-427.
79. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
80. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
81. Ryan, R. M., Lynch, M. F., Vansteenkiste, M. & Deci, E. L. (2011). Motivation and Autonomy in Counseling, Psychotherapy, and Behavior Change: A Look at Theory and Practice. *The Counseling Psychologist*, 39(2) 193–260.
82. Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387.

83. Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 7–26). Guilford Press.
84. Sahoo, D., & Gupta, M. (2019). Impact of Transformational Leadership on Employees' Extra Effort and Leader's Effectiveness: Moderating Role of Organization Type. *SMS VARANASI*, XII(1), 87-101.
85. Stelmokienė, A. ir Endriulaitienė, A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 40, 88-102.
86. Stumbrys, D. (2017). Demografinių pokyčių įtaka lietuvių darbo ištekliams. Iš B. Gruževskis, R. Brazienė ir S. Krutulienė (sud.), *Lietuvos socialinė raida* (p. 11-23). Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.
87. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226.
88. Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2012). Social and Motivational Antecedents of Perceptions of Transformational Leadership: A Self-Determination Theory Perspective. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 44(4), 272–277. doi: 10.1037/a0028699.
89. Vaitkevičius, R. ir Saudargienė, A. (2010). *Psichologinių tyrimų duomenų analizė: praktikos darbai*. Kaunas: VDU leidykla.
90. Vandenberg, W. (2014). Explaining Public Service Motivation: The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 153–173.
91. Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. doi: 10.1177/0149206316632058.
92. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002.
93. Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On Psychological Growth and Vulnerability: Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration as a Unifying Principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263–280.

94. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija, 18* (4), 105–117.
95. Žiogelytė, L. ir Kšivickaitė, G. (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 70*, 139–151.
96. Widodo, W., & Mawarto, M. (2020). Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance. *Management Science Letters, 10*, 2175–2182.
97. Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørebo, Ø., Olafsen, A. H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress, 28*(4), 404–41.

SANTRAUKA

Darbuotojų darbo motyvacijos, esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir transformacinio vadovavimo ryšys

Šio tyrimo tikslas – nustatyti darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus, darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir darbo motyvacijos sąsajas. Tiriamųjų imtį sudarė 166 dirbantys ir tiesioginį darbo vadovą (-ę) turintys asmenys iš įvairių organizacijų. Tyrimo klausimyną sudarė: sociodemografiniai klausimai, *Bendroji transformacinio vadovavimo skalė* (Carless et al., 2000), *Vidinės ir išorinės darbo motyvacijos skalė* (Tremblay et al., 2009) ir *Esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe skalė* (Deci et al., 2001). Tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbuotojai, kurie vadovus vertina kaip stipriau pasižyminčius transformaciniu vadovavimo stiliumi yra darbe labiau motyvuoti vidinės ir išorinės darbo motyvacijos. Rastos reikšmingos teigiamos sąsajos tarp darbuotojų suvokto transformacinio vadovavimo stiliaus ir jų esminių psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo) patenkinimo. Didėjant darbuotojų vidinei ir išorinei darbo motyvacijai, didėja ir esminių psichologinių poreikių patenkinimas. Darbuotojų suvoktas vadovo transformacinis vadovavimo stilius, kompetencijos poreikio patenkinimas, kontroliuojant amžių prognozuoja darbuotojų vidinę ir išorinę darbo motyvaciją. Darbuotojų kompetencijos poreikio nepatenkinimas, kontroliuojant amžių prognozuoja darbuotojų amotyvaciją.

Raktiniai žodžiai: transformacinis vadovavimas, vidinė ir išorinė darbo motyvacija, esminiai psichologiniai poreikiai.

SUMMARY

The relationship between employees' work motivation, satisfaction of basic psychological needs and transformational leadership

The aim of this study was to determine the links perceived by the employees between the transformational leadership style, the satisfaction of employees' basic psychological needs and work motivation. The sample consisted of 166 employees from various organizations who have direct supervisors. The research questionnaire consisted of: Sociodemographic questions, the *Global Transformational Leadership Scale* (Carless et al., 2000), the *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (Tremblay et al., 2009), and the *Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale* (Deci et al., 2001). The results of the study revealed that employees who rate managers as having a stronger transformational leadership style are more motivated at work by the factors of intrinsic and extrinsic work motivation. Significant positive correlations were found between the transformative leadership style perceived by employees and the satisfaction of their basic psychological needs (autonomy, competence and relatedness). As the intrinsic and extrinsic motivation of employees increases, so does the satisfaction of basic psychological needs. The transformative leadership style perceived by employees, satisfaction of the need for competence, and the control of the age predict the intrinsic and extrinsic work motivation of the employees. Dissatisfaction with the need for employee competence in age control predicts employee motivation.

Keywords: transformational leadership, intrinsic and extrinsic work motivation, basic psychological needs.

PRIEDAI

PRIEDAS A. Tyrime pateiktų sociodemografinių klausimų pavyzdžiai.

1. Jūsų lytis? *(apibraukite pasirinktą variantą)*

Vyras

Moteris

2. Jūsų amžius? *(įrašykite)* _____

3. Koks yra jūsų išsilavinimas? *(apibraukite pasirinktą variantą)*

1) Pradinis

2) Vidurinis

3) Profesinė kvalifikacija

4) Bakalauro laipsnis

5) Aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis)

6) Nebaigtas aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis)

7) Magistro laipsnis

8) Aukštesnis nei magistro

4. Ar šiuo metu Jūs dirbate? *(apibraukite pasirinktą variantą)*

1) Taip


2) Ne


5. Ar savo darbe turite tiesioginį vadovą(-ę)? *(apibraukite pasirinktą variantą)*


1) Taip


2) Ne

PRIEDAS B. Leidimas naudoti Bendrąją transformacinio vadovavimo skalę.


 **Viktorija Kausaite** <viktorijaa.kausait@gmail.com> 2018-03-13, an 14:22 ☆ ↶ ⋮
skirta aukse.endriulaitiene ▾
Laba diena gerbiamoji prof. dr. Aukse Endriulaitiene,
Jums rašo Viktorija Pundinė, Mykolo Romerio universiteto Verslo psichologijos 2 kurso studentė. Šiuo metu rašau savo baigiamąjį darbą, kuriame vienas iš nagrinėjamų konstruktyvų – transformacinis vadovavimo stilius, kuriam iširti norėčiau naudoti Bendrąją transformacinio vadovavimo skalę (Global transformational leadership scale). Norėjau paklausti ar būtų galimybė Jums pasidalinti šios skalės lietuviškąją versiją ir klausimų raktu. Taip pat užtikrinu, kad gauti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais magistro darbe.
Iš anksto dėkoju už Jūsų sugaištą laiką. Lauksiu Jūsų atsakymo.
Su pagarba
Viktorija Pundinė

 **Auksė Endriulaitienė** <aukse.endriulaitiene@vdu.lt> 2018-03-14, tr 10:20 ☆ ↶ ⋮
skirta aš ▾
Sveiki, Visa informacija yra pateikta mokslinėje publikacijoje apie šios metodikos psichometrinės charakteristikas,
Sėkmės,
Prof. dr. Auksė Endriulaitienė
Psichologijos katedra
Vytauto Didžiojo universitetas
Department of Psychology
Vytautas Magnus University

 **Viktorija Kausaite** <viktorijaa.kausait@gmail.com> 2018-03-13, an 14:16 ☆ ↶ ⋮
skirta a.stelmokiene ▾
Laba diena gerbiamoji doc. dr. Aurelija Stelmokiene,
Jums rašo Viktorija Pundinė, Mykolo Romerio universiteto Verslo psichologijos 2 kurso studentė. Šiuo metu rašau savo baigiamąjį darbą, kuriame vienas iš nagrinėjamų konstruktyvų – transformacinis vadovavimo stilius, kuriam iširti norėčiau naudoti Bendrąją transformacinio vadovavimo skalę (Global transformational leadership scale). Norėjau paklausti ar būtų galimybė Jums pasidalinti šios skalės lietuviškąją versiją ir klausimų raktu. Taip pat užtikrinu, kad gauti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais magistro darbe.
Iš anksto dėkoju už Jūsų sugaištą laiką. Lauksiu Jūsų atsakymo.
Su pagarba
Viktorija Pundinė

 **Aurelija Stelmokienė** <aurelija.stelmokiene@vdu.lt> 2018-03-13, an 14:23 ☆ ↶ ⋮
skirta aš ▾
Laba diena,
Šios skalės lietuviška versija (su teiginiais ir instrukcija) bei psichometrinių charakteristikų aprašas yra publikuota moksliniame Psichologijos žurnale <http://www.journals.vu.lt/psichologija/article/view/2584/1805> ir gali būti naudojama moksliniais tikslais. Ši skalė yra vienadimensė, teiginiai neturi būti apversti, tad raktas nėra.
Sėkmės moksliniuose darbuose.
Pagarbiai,
dr. Aurelija Stelmokienė
Prodekanė / Socialinių mokslų fakultetas
Docentė / Psichologijos katedra
Vytauto Didžiojo universitetas
Jonavos g. 66, Kaunas;
tel. +370 37 327824
dr. Aurelija Stelmokiene
Vice-dean / Faculty of Social Sciences
Associate professor / Department of Psychology


PRIEDAS C. Leidimas naudoti Vidinės ir išorinės darbo motyvacijos skalę.

 **Viktorija Kausaite** <viktorijaa.kausait@gmail.com> 2018-03-18 13:13 ☆ ↶ ⋮
skirta mtrem001 ▾

Dear Sir/Madam,

I am a masters student from Mykolas Romeris University writing my Master's thesis. I would like your permission to translate into Lithuanian language and use the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) instrument in my research study. I will use the surveys only for my research study. So can you send me this instrument with the instructions and method of analysis.

Sincerely,
Viktorija Pundinė

 **mtrem001@uottawa.ca** 2018-03-19 19:48 ☆ ↶ ⋮
skirta aš ▾

🌐 anglų ▾ > lietuvių ▾ [Išversti pranešimą](#) [Išjungti šiai kalbai: anglų x](#)


Good day, thank you for your interest in our work.
You can certainly use the WEIMS as part of your studies for research purposes. In terms of translating it to Lithuanian, you certainly may, but you will have to use a "back-to-back" translation procedure in order to keep its validity psychometrics.
Also, properly reference it and keep me informed of the obtained results.

Best of luck your studies.

Best regards,
Maxime

PRIEDAS D. Leidimas naudoti Esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe sk


Permission to Use the Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scal Magistras x ✕ 🖨️ 📄

 **Viktorija Kausaite** <viktorijaa.kausait@gmail.com> 2018-03-18 12:27 ☆ ↶ ⋮
skirta info ▾

Dear Sir/Madam,

I am a masters student from Mykolas Romeris University writing my Master's thesis. I would like your permission to translate into Lithuanian language and use the Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale instrument in my research study. I will use the surveys only for my research study.

Sincerely,
Viktorija Pundinė

 **Shannon Hoefen Cerasoli** <shannon@selfdeterminationtheory.org> 2018-03-19 20:29 ☆ ↶ ⋮
skirta aš ▾

🌐 anglų ▾ > lietuvių ▾ [Išversti pranešimą](#) [Išjungti šiai kalbai: anglų x](#)

Hi Viktorija,

Thanks for your interest in Self-Determination Theory. You have our permission to use and translate the BPNS at Work scale for your academic purposes. Once you've validated your Lithuanian translation, we would appreciate receiving a copy if you can share it with us in case there are others who would like this specific translation.

Thanks,
Shannon

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2020-05-08
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Psichologijos instituto, Verslo psichologijos
(fakulteto / instituto / programos pavadinimas)

Studentas (-ė) Viktorija Pundinė
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„Darbuotojų darbo motyvacijos, esminių psichologinių poreikių
patenkinimo ir transformacinio vadovavimo ryšys“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už šiurkštų akademinės etikos pažeidimą.

Pundinė
(parašas)

Viktorija Pundinė
(vardas, pavardė)