

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETO
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

EVELINA SILIUKAITĖ
VERSLO PSICHOLOGIJOS STUDIJŲ PROGRAMA

DARBO - ŠEIMOS VAIDMENŲ KONFLIKTO, TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO
STILIAUS IR ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI SĄSAJOS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas-

Doc. dr. Rasa Pilkauskaitė Valickienė

Vilnius, 2021

TURINYS

PRATARMĖ	4
PAGRINDINIŲ SAŲOKŲ ŽODYNĖLIS	6
1. TEORINĖ PROBLEMOS ANALIZĖ	7
1.1. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto samprata	7
1.2. Vadovavimo stiliaus apibūdinimas	10
1.3. Transformacinio vadovavimo stiliaus samprata	11
1.4. Įsipareigojimo organizacijai samprata	13
1.5. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos	18
1.6. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai	21
2. METODIKA	25
2.1. Tyrimo dalyviai.....	25
2.2. Duomenų rinkimo ir įvertinimo būdai	26
2.3. Tyrimo eiga.....	29
3. REZULTATAI	31
3.1. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai pasireiškimo skirtumai įvairiose sociodemografinėse grupėse	31
3.2. Transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbo–šeimos vaidmenų konflikto ryšys	37
3.3. Įsipareigojimo organizacijai ir darbo–šeimos vaidmenų konflikto ryšys	38
3.4. Įsipareigojimo organizacijai ir transformacinio vadovavimo stiliaus ryšys	39
3.5. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai ryšys	40
4. REZULTATŲ APTARIMAS	42
5. IŠVADOS	47
LITERATŪRA	48

SANTRAUKA	57
SUMMARY	58
PRIEDAI	59

PRATARMĖ

Vienoje šeimoje abu dirbantys partneriai, padidėjęs vienišų tėvų skaičius, išaugęs darbuotojų skaičius besirūpinančių ne tik vaikais, bet ir senyvais arba ligotais tėvais, šiais laikais tapo įprastu reiškiniu, patvirtinančiu, jog žmonės vis dažniau patiria konfliktą tarp darbo ir šeimos sričių (Mortazavi, 2009). Skirti vienodai resursų darbo ir šeimos poreikiams tampa vis sudėtingiau (Carlson, 2000). Prognozuojama, jog ilgainiui šie sunkumai dar labiau didės (Eng, 2010). Taip pat svarbiu faktoriumi, skatinančiu darbuotojus patirti darbo–šeimos vaidmenų konfliktą yra konkurencingumas tarp įmonių. Organizacijų vadovai nuolatos sau kelia aukštesnius tikslus, kas apsunkina ir pačių darbuotojų darbą, jiems yra užkeliami standartai, reikalaujama produktyvumo, rezultatyvumo. O kai darbuotojas nepasiekia užsibrėžtų tikslų, jis pasijaučia blogiau ir visą tą nerimą perneša šeimai (Zgang & Liu, 2011). Taip pat, nuo monotoniškų darbų yra pereinama prie įvairesnių, trumpesnių užduočių, ne visi darbuotojai spėja greitai persiorientuoti, kas sukelia darbuotojams daugiau įtampos (Metcalf & Rees, 2010).

Polinkis patirti darbo–šeimos vaidmenų konfliktą labai glaudžiai siejasi su žmogaus charakterio bruožais, emociniu stabilumu, intraversijos/ekstraversijos lygiu, sudėtingų situacijų sprendimų priėmimo būdais (Rahim, 1997). Taip pat, darbo–šeimos vaidmenų konfliktas dažnai yra siejamas su aukštais reikalavimais, darbo krūviu, nestabilumu, kai darbuotojui nėra aišku už ką jis konkrečiai yra atsakingas darbe (Halbesleben & Bowler, 2007). Vadovo pasirinktas vadovavimo stilius lemia darbuotojų emocinį stabilumą (Bass, 1999). Vadovai nemažai prisideda prie darbuotojų savijautos, darbo motyvacijos, rezultatyvumo ir palankios atmosferos darbe. Studijų rezultatai rodo, kad pasirinktas vadovo vadovavimo stilius gali būti vienas iš veiksnių gerinančių darbuotojų būseną darbe (Yildirim, 2008). Tyrimuose galima rasti informacijos apie tai, kad vadovas prisideda prie darbuotojo emocinės būsenos, tačiau nėra skiriama daug dėmesio šių vaidmenų ryšiams tirti, dėl to vis dar nėra aiškus ryšys tarp pasirinkto vadovo vadovavimo stiliaus ir darbuotojų patiriamo darbo–šeimos vaidmenų konflikto (Kanste et al., 2007). Taip pat, vadovavimo stilius prisideda prie darbuotojų sveikatos darbe (Dierendonck et al., 2004). Vadovo darbo efektyvumas yra matuojamas pasiektais rezultatais, atneštu pelnu, tačiau ne pavaldinių psichologine gerove. Vienas iš sėkmingo vadovo tikslų yra suteikti savo komandos nariams palankias darbo sąlygas, kad darbuotojai jaustųsi motyvuotais ir laimingais (Eagly et al., 2003). Tačiau vadovai negali sukontroliuoti visų dalykų, kurie gali veikti jų darbuotojus, todėl dažnu atveju vadovams nepavyksta šio tikslo pasiekti. Neužtikrintumo, nesaugumo ir nežinojimo jausmai darbuotojams sukelia nerimą (Zopiatis, 2010). O ilgai užsitęsęs nerimas tiek darbo, tiek vadovo atžvilgiu prisideda prie darbo–šeimos vaidmenų konflikto paaštrėjimo (Zopiatis, 2010).

Organizacijose dirbantys psichologai jau seniai ieško sprendimų, kaip sumažinti darbuotojų patiriamą darbo-šeimos vaidmenų konfliktą. Manoma, kad daug lemia darbuotojų požiūris ties pačia organizacija ir atliekamu darbu (Metcalf & Rees, 2010), dėl to mokslininkai teigia, kad įsipareigojimas organizacijai ženkliai prisideda prie darbo – šeimos vaidmenų konflikto paaštrėjimo (Buonocore & Russo, 2013). Tyrimų rezultatai rodo, kad įsipareigojimas organizacijai slopina patiriamą darbo-šeimos vaidmenų konfliktą (Buonocore, 2013), tačiau praktika rodo visai ką kitą, yra pastebima, kad daugiau laiko ir pastangų darbui skiriantys darbuotojai išnaudoja darbe beveik visą savo energiją, dėl to nukenčia jų privatus gyvenimas (Brummelhuis et al., 2010). Taip pat, egzistuoja nuomonė, kad darbuotojai, kurie yra pilnai atsidavę organizacijai jaučia nerimą už mažiau įsipareigojusius darbuotojus (Zgang & Liu, 2011). Tačiau tyrimų rezultatai yra priešaringi, jų skirtingumą gali lemti tai, kad analizuojant duomenys nebuvo išskirti keli įsipareigojimo organizacijai komponentai, viskas buvo atliekama vertinat bendrą įsipareigojimą organizacijai (Meyer et al., 2006). Emocinis įsipareigojimo komponentas gali mažinti patiriama darbo – šeimos vaidmenų konfliktą, o tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimo komponentai gali stiprinti darbo-šeimos vaidmenų konflikto patyrimą.

Kiekvienas vadovas trokšta, kad jam dirbtų įsipareigoję organizacijai darbuotojai. Nes su tokiais darbuotojais yra paprasčiau dirbti, jie yra lankstesni, labiau motyvuoti. Yra tyrimų, kurių rezultatai rodo, kad įsipareigojimas organizacijai yra teigiamai susijęs su darbuotojų savijauta darbe ir po darbo (Allen & Meyer 1996), tačiau egzistuoja nuomonė, kad pernelyg aukštas įsipareigojimas organizacijai yra susijęs su pervargimo jausmu, nes darbuotojai tuomet nepastebi, kad pilnai save atiduoda tik darbui, o kitoms gyvenimo sritims laiko nebelineka (Reilly, 1994). Tai skatina susimąstyti, ar yra sveika būti pernelyg įsipareigojusiam organizacijai, nes tuomet darbuotojai yra linkę patirti didesnį darbo-šeimos vaidmenų konfliktą.

Darbo-šeimos vaidmenų konflikto problema yra aktuali ne tik individualiu, bet ir organizaciniu lygiu, todėl yra naudinga ieškoti sąsajų ir numatyti darbo-šeimos vaidmenų konfliktą atsižvelgiant į subjektyviai vertinamą vadovo transformacinį vadovavimo stilių bei darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. Nagrinėti šių psichologinių reiškinių sąsajas yra aktualu psichologams, mokslininkams ir organizacijų vadovams. Reikia pastebėti, kad tyrimų nagrinėjančių šių reiškinių sąsajas tiek Lietuvoje, tiek užsienyje trūksta ir jų rezultatai yra priešaringi – todėl šio **darbo tikslas** yra nustatyti darbo-šeimos vaidmenų konflikto, darbuotojų subjektyviai suvokiamo transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas.

PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ŽODYNĖLIS

Darbo-šeimoms vaidmenų konfliktas – tai darbuotojo išgyvenama vaidmenų tarpusavio sąveiką, kai asmuo nesugeba suderinti darbo ir šeimos vaidmenų reikalavimų (Greenhaus & Beutell, 1985).

Transformacinis vadovavimo stilius – tai vadovavimo stiliaus būdas, kuriame vadovai skatina, įkvepia ir motyvuoja darbuotojus diegti naujoves ir kurti pokyčius, kurie padės augti ir formuoti būsimą įmonės sėkmę (Bass, 1999).

Įsipareigojimas organizacijai – tai darbuotojo nuostata į organizaciją, kai asmuo jaučiasi prisirišęs prie organizacijos, nori padėti įmonei vystytis ir išlaikyti narystę joje (Porter, 1979, cit iš Yousef, 2003).

Emocinis įsipareigojimas – tai darbuotojo prisirišimas prie organizacijos, kai darbuotojas yra pilnai atsidavęs įmonei ir daro viską dėl organizacijos sėkmės (Meyer & Allen, 1991).

Tęstinis įsipareigojimas – tai darbuotojo suvokimas apie tai, kokią naudą jis patiria likdamas organizacijoje ir kokius nuostolius jis galėtų patirti palikęs organizaciją (Meyer & Allen, 1991).

Normatyvinis įsipareigojimas – tai darbuotojo noras likti organizacijoje iš pareigos ir moralinio įsipareigojimo (Meyer & Allen, 1991).

1. TEORINĖ PROBLEMOS ANALIZĖ

1.1. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto samprata

Darbo–šeimos vaidmenų konflikto tema tapo labai aktuali šiais laikais. Tyrėjai teigia, kad ši tema dažniausiai yra analizuojama dviem būdais: organizaciniame lygmenyje (skleidžiama politika įmonės viduje, santykis su vadovu ir kolegomis) ir individualiame (autonomija darbe) (Mas-Machuca et al., 2016). Tyrimai rodo, kad nepriklausomumas darbuotojui leidžia pačiam planuoti savo darbo laiką ir taip nepamiršti skirti laiko šeimai arba pomėgiams. Taip darbuotojas apsaugo save nuo darbo–šeimos vaidmenų konflikto patyrimo (Mas-Machuca et al., 2016).

Pasak vaidmenų teoriją, asmenys vienu metu atlieka kelis vaidmenys, ir kiekvienas vaidmuo kartu su visuomene tuo pačiu metu uždeda nemažai reikalavimų ir lūkesčių (Michel et al., 2011). Prisiėmus daugiau vaidmenų didėja ir patiriamas stresas, nes kiekvienas vaidmuo uždeda vis daugiau atsakomybių, žmogus privalo atlikti daugiau veiklų, o laiko jam lieka tiek pat, nuo to ir kyla įtampa (Michel et al., 2011). Vienas iš būdų mažinti stresą, yra vienam vaidmeniui skirti daugiau laiko ir dėmesio, negu kitam. Šioje vietoje ir kyla konfliktas, kai vienas vaidmuo trukdo atlikti kitą. Individai atsiduria tokioje situacijoje, kur nesugeba suderinti darbinių reikalavimų su asmeniniais poreikiais ir atsakomybėmis, tuomet nukenčia jų šeimyninis gyvenimas, 1985 m. Greenhaus & Beutell tokią situaciją pavadino darbo–šeimos vaidmenų konfliktu. Greenhaus ir Beutell pateikta sąvoka iki šiol yra dažniausiai naudojama tiriant darbo–šeimos vaidmenų konfliktą (Adomynienė ir Gustainienė, 2011).

Greenhaus & Beutell (1985) išskyrė tris darbo–šeimos vaidmenų konflikto tipus:

- **Dėl laiko** kylantis darbo–šeimos vaidmenų konfliktas atsiranda tada, kai vienam vaidmeniui atlikti yra skiriama daugiau laiko negu kitam, to pasekoje yra nespėjama atlikti tų užduočių, kurių reikalauja kitas vaidmuo. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad skiriant daugiau dėmesio ir resursų darbui, stiprėja darbo–šeimos vaidmenų konfliktas.
- **Dėl įtampos** kylantis darbo–šeimos vaidmenų konfliktas pasireiškia tuomet, kai dėl didelio nuovargio, įsitempimo ir streso vienas vaidmuo, trukdo atlikti kitą. Darbuotojui yra sudėtinga po ilgos dienos darbe atsidūrus namie persijungti nuo darbinių problemų, jam nepavyksta atsipalaiduoti, įkyrios mintys lenda į galvą.
- **Dėl elgesio** kylantis darbo–šeimos vaidmenų konfliktas atsiranda, kai elgesys, kuris yra tinkamas norint būti sėkmingam vienam vaidmenyje yra visiškai nepriimtinas kitame, pvz.

darbuotojai savo darbinį elgesį yra linkę kartoti ir namie, tačiau net nesusimąsto, kad grubiu tonu gali įskaudinti savo partnerį, jie nespėja persijungti.

Pasak vaidmenų teoriją, įtampa patiriama darbe gali sukelti darbo-šeimos vaidmenų konfliktą, nes resursai, kurie turėtų būti skirti šeimos įsipareigojimams vykdyti, bus skiriami spręsti probleminius klausimus darbe (Lee & Tsai, 2010). Mokslininkais išskirti darbiniai stresoriai: pernelyg aukšti vadovų lūkesčiai, aukštos rizikos ir gyvybei nesaugus darbas (Ansari, 2011), didelis darbo krūvis, viršvalandžiai, nelankstus, pamaininis, naktinis darbo grafikai, monotoniškas, rutininis darbas, emocinis disonansas darbe, žemas atlyginimas, pernelyg didelė kontrolė iš vadovų pusės, mažas savarankiškumo lygis (Karimi et al., 2010).

Kiti tyrėjai analizavo ar darbo-šeimos vaidmenų konfliktas priklauso nuo šeimyninio statuso (Panisoara & Serban, 2012). Įmonės šiuo tyrimu siekė patikrinti ar priklausomai nuo vedybinio statuso keisis ir respondentų motyvavimo priemonės. Tačiau tyrimo rezultatai neaptiko jokių skirtumų tarp vedusių ir nevedusių respondentų, bei jų darbinio ir šeimyninio gyvenimo suderinamumo.

Tyrėjai atliko tyrimą, kuriuo buvo norima išsiaiškinti sąsajas tarp darbo vietos, darbo-šeimos vaidmenų konflikto, bei pasitenkinimo darbu (Morganson et al., 2010). Rezultatai parodė, kad tyrimo dalyviai turintys stabilią darbo vietą yra labiau patenkinti savo darbu ir konfliktas tarp darbo ir šeimos vaidmenų yra mažesnis, negu tyrimo dalyvių, kurių darbo vieta nuolatos keitėsi. Taip pat išsiaiškinta, kad ofise dirbantys darbuotojai labiau įsitraukia į darbą, nei nuotoliniu būdu dirbantys respondentai. Taigi, priešingai negu tikėtasi, darbo-šeimos vaidmenų konfliktas dirbant namuose nėra mažesnis, palyginus su stabilia darbo vieta. Tuo tarpu, kitame tyrime buvo siekiama išsiaiškinti ryšį tarp nestandartinių darbo valandų (darbas pamainomis, grafikai) bei darbo-šeimos vaidmenų konflikto (Omar, 2013). Gauti rezultatai parodė, kad darbas nestandartinėmis valandomis daro įtaką pasitenkinimui ir mažina darbo-šeimos vaidmenų konfliktą.

Panašų tyrimą 2014 metais atliko Česnauskas su Lazauskaite-Zabielske, savo tyrime siekė įvertinti ar vadovo skiriamas palaikymas darbuotojui yra susijęs su darbo-šeimos vaidmenų konfliktu. Išsiaiškinta, kad subalansuoti gyvenimą tarp darbo ir šeimos pavyksta tiems respondentams, kurių vadovai:

- skiria laiko pokalbiams su darbuotojais, siekiant išklaudyti jų rūpesčius, susijusius su darbinio ir šeimyninio gyvenimo subalansavimu;

- domisi darbuotojų asmeniniu gyvenimu, jeigu prireikia tai padeda išspręsti ir ne tik su darbu susijusius klausimus;
- patys būna pavyzdžiu tarp to kaip sėkmingai suderinti darbinį ir asmeninį gyvenimą;
- girdi tai ką jiems sako darbuotojai ir atsižvelgia į jų siūlymus, norus, poreikius, kurie padeda subalansuoti abi gyvenimo sritis.

Tyrimo rezultatai patvirtino, kad vadovas gali stipriai prisidėti prie darbo-šeimos vaidmenų balanso.

Eiliniame tyrime, buvo nagrinėjamos sąsajos tarp perdegimo, pasitenkinimo darbu bei darbo-šeimos vaidmenų konflikto (Kanwar et al., 2009). Gauti rezultatai patvirtino, kad perdegimas ir darbo-šeimos vaidmenų konfliktas lemia pasitenkinimą darbu. Darbuotojai, kurie jaučiasi nelaimingi ir nejaučia jokio pasitenkinimo darbu būna mažiau produktyvūs savo darbo vietoje. Darbuotojams yra svarbu, kad juos vadovai išklaustyti, palaikyti ir rodyti pavyzdį kaip palaikyti balansą tarp darbo ir šeimos.

Europoje buvo matuotas nacionalinis darbo-šeimos vaidmenų konflikto indeksas, tai leidžia suprasti, kad darbo-šeimos vaidmenų konflikto tema yra iš ties aktuali. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog mažesnę darbo-šeimos vaidmenų konfliktą lemia:

- lankstus darbinis grafikas;
- ilgesnis motinystės atostogų laikotarpis;
- galimybė anksčiau leisti vaikus į darželį;
- BVP procentas.

Tai tik įrodo šios temos aktualumą ir patvirtina, kad riba tarp darbinio ir šeimyninio gyvenimo neturi būti peržengta.

Tyrėjų diskusijų tarp darbo-šeimos vaidmenų konflikto sukėlė ir lyties kintamasis. Nėra aišku ar moterys ir vyrai šį konfliktą išgyvena vienodai stipriai. Egzistuoja nuomonė, kad moterys dažniau negu vyrai, patiria konfliktą kylantį dėl įtampos (Trachtenberg et al., 2009). Rezultatai yra aiškinami tuo, kad moterys šiais laikais dirba vienodai sunkiai kaip ir vyrai, tačiau namų ruošos dalis vis dar lieka moters atsakomybe (Mauno et al., 2012). Silpnai išsivysčiusiose ekonomiškai šalyse moterys privalo dirbti, nes dirbant tik vienam partneriui, neįmanoma pilnai išlaikyti šeimos ir suteikti vaikams komfortišką gyvenimą (Webber et al., 2010). Taip pat, tapo visai įprastu reiškiniu, kad po motinystės atostogų moterys grįžta į savo buvusią darbo vietą. Kiti tyrėjai (Schneewind et al., 2010; Ansari,

2011) savo tyrimuose neaptiko jokio skirtumo tarp vyrų ir moterų patiriamo darbo-šeimos vaidmenų konflikto. Mokslininkai teigia, jog moterys tampa vis aktyvesnės darbo rinkoje, o tam tikra dalis vyrų prisiima daugiau buitines atsakomybes. Dar kitame tyrime (Klerk & Mostert, 2010) nustatyta, kad dėl didesnių darbinių reikalavimų stipresnį darbo-šeimos vaidmenų konfliktą patiria vyrai, palyginti su moterimis. Taip yra dėl to, kad moterys dažniau pasinaudoja šeimai palankia organizacijos politika, jei ji darbovietėje yra vykdoma. Be to, ir pati politika dažnai palankesnė nei vyrų, o moterų atžvilgiu (Mauno et al., 2012).

Šiame tyrime remiantis tokiu rezultatu prieštaravimu, darbo-šeimos vaidmenų konfliktą bus siekiama įvertinti atkreipiant dėmesį į lyčių skirtumus ir vaikų buvimą. Kadangi patiriamą darbo-šeimos vaidmenų konfliktą sumažina ir prie didesnės darbuotojų gerovės prisideda palaikantis vadovo elgesys (Halblesletem & Buckeley, 2006), toliau darbe plačiau bus aptartas transformacinis vadovavimo stilius.

1.2. Vadovavimo stiliaus apibūdinimas

Norint pasiekti aukštų rezultatų bei likti konkurencingiems darbo rinkoje vadovai privalo turėti gerus ir pagarba paremtus santykius su darbuotojais. O tam, kad palengvinti visą komunikacijos procesą, vadovai privalo suprasti kokio elgesio iš jų tikisi darbuotojai (Savery, 1994).

Vadovai, priklausomai nuo situacijos, įmonės tikslų ir klimato, pasirenka taikyti įvairias įtakos strategijas. Nustatyta, kad tie darbuotojai, kurie palaiko teigiamus santykius su savo vadovais, yra labiau motyvuotais dirbti ir pasiekia aukštesnių rezultatų (Krishnan, 2004). Šiuolaikinėms įmonėms yra svarbu ugdyti arba įdarbinti tokius vadovus, kurie turi išvystytą emocinį intelektą ir rūpinasi savo darbuotojų savijauta, pastebi kai kažkas yra negerai. Tai padeda identifikuoti tikruosius darbuotojų poreikius ir juos suderinti su organizacijos tikslais (Burke, 2006).

Nuo pasirinkto vadovavimo stiliaus priklauso ir daromos įtakos lygis darbuotojams (Bogler, 2001). Teigiama, kad kiekvieno vadovavimo stiliaus galima išmokyti, tačiau reikia dėti tam tikras pastangas (Hartog & Koopman, 2001). Atlikta nemažai tyrimų susijusių su vadovavimo stiliais, aiškinamasi kokias savybes reikia įgyti siekiant išugdyti tam tikrą vadovavimo stilių.

Darbuotojų labiausiai pripažintais yra transformacinis ir transakcinis vadovavimo stiliai (Leban, 2004). Tyrimais nustatyta, kad modernių organizacijų vadovai dažniausiai pasirenka transakcinį arba transformacinį vadovavimo stilių (Stashevsky & Koslowsky, 2006). Dėl tokio greito šuolio

technologijų pasaulyje, yra ypatingai pastebima transformacinio ir transakcinio vadovavimo stilių svarba (Krishnan, 2004).

Šiais laikais daug dėmesio skiriama vadovavimo stiliaus sąsajoms su komandos darbo efektyvumu, įmonės klimatu ir darbuotojų psichologine gerove. Šiame tyrime detaliau bus nagrinėjamas transformacinis vadovavimo stilius.

1.3. Transformacinio vadovavimo stiliaus samprata

Visos įmonės siekia išlaikyti konkurencingumą darbo rinkoje. Perspektyvi ir pelno siekianti įmonė neįsivaizduojama be sumanaus ir kompetentingo vadovo. Organizacijos vadovo pasirinktas vadovavimo stilius be jokių abejonių prisideda prie darbuotojų psichologinės gerovės, įmonės klimato, darbo motyvacijos ir rezultatyvumo (Bass, 1999). Kadangi pokyčiai versle vyksta labai greitai, o visos efektyviai dirbančios įmonės siekia išlaikyti savo konkurencingumą rinkoje, organizacijoms yra būtina turėti lankstų, greitai besiadaptuojantį prie naujų situacijų ir emociškai atsparų vadovą. Autoriai ir mokslininkai išskiria įvairius vadovavimo stilius, tačiau dauguma pritaria, kad lyderis, pasižymintis transformaciniu vadovavimo stiliumi, dažniausiai laikomas efektyviu vadovu (Bryan, 2002; Shriberg, 2002).

Literatūroje randami įvairūs transformacinio vadovavimo stiliaus apibrėžimai. Šios vadovavimo teorijos pradininku laikomas B. M. Bass. Transformacinis vadovavimas suvokiamas kaip procesas, kurio metu vadovai ir pavaldiniai keičia vienas kitą; tai stimuliuojimas ir įkvėpimas siekti bendrų tikslų, papildomų rezultatų ir didinti vadovavimo kompetencijas pasitelkus iššūkius ir individualią paramą (Bass & Riggio, 2006). Transformacinis vadovavimas susideda iš šių veiksmų (Northouse, 2007):

- idealizuotos įtakos – šiuo atveju lyderiai pasižymi charizmatiškumu, santykiai su darbuotojais yra paremti pasitikėjimu ir emociniu ryšiu.
- įkvėpiančiu motyvavimu – vadovas sugeba aiškiai ir patraukliai perteikti įmonės viziją, tikslus, taip įkvėpdamas darbuotojus dėti papildomas pastangas.
- intelektualiu skatinimu – vadovas savo tikėjimu ir parama sugeba su-motyvuoti darbuotojus spręsti sudėtingas problemas ir ieškoti inovatyvių sprendimo būdų.
- individualizuotu dėmesiu – vadovas rūpinasi kiekvienu darbuotoju, skiria laiko konsultacijoms, konstruktyvaus grįžtamojo ryšio suteikimui.

Transformaciniai lyderiai rūpinasi savo darbuotojais, žino jų poreikius, norus, su kokiais sunkumais jie susiduria, taip pat skatina darbuotojus tikėti įmonės vizija, ir stengtis dėl įmonės gerovės. Vadovai, kurie taiko transformacinį vadovavimo stilių, greičiau identifikuoja tai kas motyvuoja darbuotojus, geriau supranta jų poreikius, išgyvenamas emocijas (Bass, 1999). Tokie vadovai planuoja į ateitį, fokusuojasi į ilgalaikes perspektyvas. Dauguma sėkmingai dirbančių vadovų taiko būtent transformacinį vadovavimo stilių. Tyrimais nustatyta, kad transformaciniai vadovai pasižymi penkiais elgesio būdais (Kouzes & Posner, 1988):

- fokusuojasi į patį procesą, o vėliau tik į rezultatą,
- sugeba sutelkti visus darbuotojus bendram tikslui,
- sudaro tinkamas sąlygas darbui,
- palaiko savo darbuotojus sudėtingose situacijose ir suplanuoja veikimo žingsnius, siekiant bendro tikslo.

Autoriai aukščiau pateiktame modelyje pabrėžia vadovų ugdymą. Jų nuomone transformaciniu vadovu gali tapti kiekvienas asmuo, kuris dės tam tikras pastangas (Kouzes & Posner, 1988).

Literatūroje yra išskirtos šešios transformacinio vadovavimo elgesio dimensijos (Podsakoff, 1990):

- konkrečiai išdėstyti tikslai,
- pro-aktyvus vadovo elgesys,
- gebėjimas darbuotojus sutelkti į vieną komandą,
- pozityvumas, aukšti darbo lūkesčiai,
- pagalbos suteikimas,
- padrąsinimas.

Teigiama, kad komandos lyderis arba vadovas visų pirma rūpinasi savo komandos gerove, poreikiais, interesais ir visą tai sugeba pritraukti prie įmonės tikslų. Savo pavyzdžiu rodo kaip reikia reaguoti iškilus sunkumams, ieško naujų problemų sprendimo būdų, yra kūrybiškas, atviras naujovėms, lankstus. Taip pat sugeba sureguliuoti įmonės klimatą, kad visa komanda būtų linkusi bendradarbiauti.

Charizmatiškumas yra būtina savybė transformaciniams vadovams, nes tuomet darbuotojai yra labiau linkę klausytis vadovo, girdėti jį (Carless, 2000). Taip yra paprasčiau perteikti įmonės viziją, tikslus. Transformaciniams vadovams yra būdinga mąstyti naujoviškai, pažvelgti į vieną ir tą pačią

situaciją iš skirtingų pusių, suteikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, būti tinkamu pavyzdžiu savo kolegoms.

Transformacinis vadovavimo stilius siejamas su tokiais veiksniais, kaip didesnis pasitenkinimas darbu, motyvacija dirbti (Rowold & Schlotz, 2009), emocinis darbuotojų stabilumas (Dierendonck et al., 2004), stipresnis atsidavimas darbui (Judge & Picolo, 2004). Tyrimais nustatyta, kad darbuotojai daugiausiai palaikymo sulaukia iš transformacinių vadovų (Podsakoff, 1996). Darbuotojai vertina vadovo palaikymą ypač tuomet, kai susiduria su sunkumais darbe, nes vadovo teigiami žodžiai padeda nusiraminti (Halblesletem & Buckeley, 2006).

Tyrėjai pastebi, kad priklausomai nuo to, kokias savybes turi darbuotojas, tokias jis priskirs ir savo vadovui (Felfe & Schyns, 2004; Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2010), tačiau vis dar trūksta tyrimų, kurie nagrinėtų ar priklausomai nuo lyties skirsis vadovo suvokimas. Tyrimais nustatyta, kad darbuotojai, kuriems vadovauja moterys yra linkę savo vadovams priskirti transformacinį vadovavimo stilių (Bass, 1996; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2003), tačiau vyrai savo vadovus, kaip transformacinius, vertina rečiau (Butterfield et al., 2004). Kerney (2008) savo tyrimu siekė įvertinti ar egzistuoja skirtumas vertinant vadovavimo stilių tarp skirtingo amžiaus respondentų, minėtame tyrime jokių skirtumų neaptikta. Tačiau rezultatai yra priešaringi, kitų autorių tyrimų rezultatai rodo, kad jaunesnio amžiaus tyrimo dalyviai savo vadovą dažniau vertino kaip transformacinį (Bruch et al., 2006). Gauti rezultatai buvo aiškinami tuo, kad mažiau darbo rinkoje išdirbę respondentai yra atviresni, lankstesni, labiau linkę mokytis ir tobulėti, dėl to ir į savo vadovus žiūri su didesne pagarba ir žavesiu. Tyrimais nustatyta, kad tie vadovai, kurie yra panašaus amžiaus kaip ir jų darbuotojai yra rečiau vertinami transformaciniais (Judge & Picolo, 2004).

Remiantis ankstesniais tyrimų rezultatais šiame darbe bus skiriamas dėmesys būtent transformaciniam vadovavimo stiliui. Tikimasi, kad moterys ir jaunesnio amžiaus darbuotojai savo vadovą vertina kaip labiau pasižymintį transformaciniu vadovavimo stiliumi nei vyrai ir vyresnio amžiaus darbuotojai. Kadangi yra aptiktos sąsajos tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai (Cole & Bedeian, 2007), toliau darbe bus aptartas įsipareigojimas organizacijai ir kelios jo dimensijos.

1.4. Įsipareigojimo organizacijai samprata

Vyrų ir moterų darbo-šeimos vaidmenų konfliktą gali lemti daugelis dalykų, vienas iš aspektų, kuris prisideda prie šio konflikto paaštrėjimo yra darbuotojų suvokimas ar jie patys nori dirbti organizacijoje, ar jie tai daro iš pareigos jausmo (Ekmecki & Casey, 2009). Tyrimais nustatyta, kad

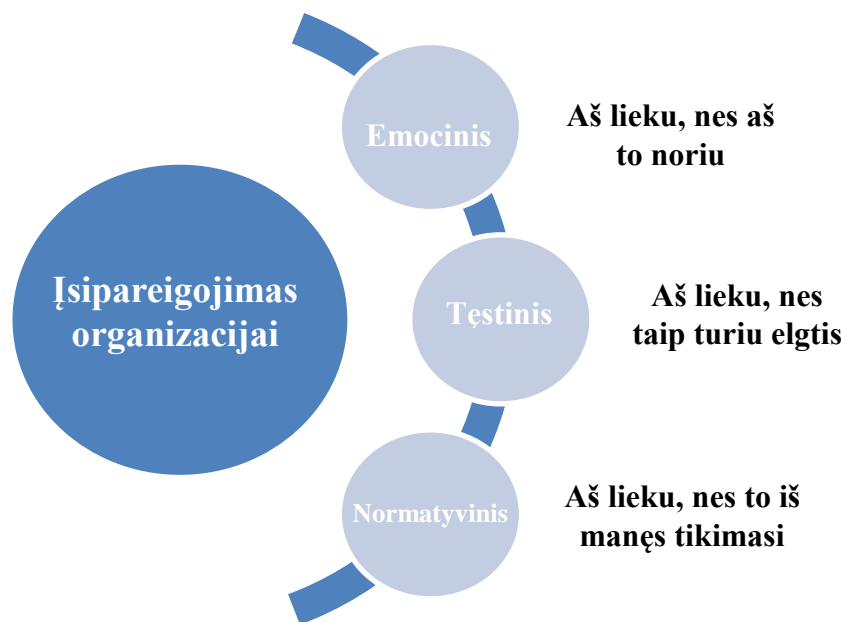
įsipareigojimas organizacijai yra vienas iš pagrindinių kintamųjų, kuris lemia darbuotojų savijautą darbe, motyvaciją, norą mokytis ir tobulėti, susitapatinti su įmone, likti dirbti joje ir žinoma prisidėti prie organizacijos augimo ir tobulėjimo (Ekmekci & Casey, 2009).

Krizių, pandemijos arba ekonominio nuosmukio laikais organizacijų vadovai yra ypatingai susidomėję išlaikyti gerus darbuotojus, gerinti emocinį klimatą organizacijoje ir darbuotojų atsidavimą. Autoriai įsipareigojimą organizacijai vadina emociniu prisirišimu (Aydem, 2010). Apibendrinant, įsipareigojimą organizacijai galima apibrėžti kaip darbuotojų nusiteikimą konkrečios organizacijos atžvilgiu ir norą likti joje (Romeo et al., 2011). Tačiau egzistuoja ir konkretnis įsipareigojimo organizacijai apibrėžimas, anot autorių įsipareigojusiais darbuotojais laikomi tie, kas susitapatina su pačia organizacija, įmonės tikslais, politika, daro viską tam, kad įmonė klestėtų ir augtų, prisideda prie organizacijos emocinio klimato gerinimo, palaiko kitus kolegas, kai pastebi, kad jiems reikia pagalbos (Porter et al., 1974). Galima teigti, kad įsipareigojimas skatina ilgiau pasilikti organizacijoje ir prisidėti prie jos ugdymo (Aydem, 2010). Autorių išskirtos trys emocinio įsipareigojimo sudedamosios (Porter et al., 1974) :

- tikėjimas organizacijos vertybėmis, tikslais ir susitapatinimas su jais;
- didelė motyvacija dėti papildomas pastangas vardan organizacijos gerovės;
- tvirtas noras daryti karjerą organizacijoje, augti ir tobulėti kartu su ja.

Vieni autoriai įsipareigojimo organizacijai konstrukta laikė vienadimensiu (Porter et al., 1974), kiti daugiadimensiu (Allen & Meyer, 1990). Siekiant detaliau apibūdinti šį konstrukta, tyrėjai nuo vienadimensio modelio perėjo prie daugiadimensio, papildė jį naujomis sudedančiosiomis (Hassan, 2012). Labiausiai empiriškai ištirtas ir dažniausiai naudojamas įsipareigojimo organizacijai modelis susideda iš trijų dimensijų (Allen & Meyer, 1990):

- **Emocinio** įsipareigojimo, kuris reiškia, kad darbuotojas *nori* likti organizacijoje. Įmonės politika, tikslai, vertybės atitinka darbuotojų lūkesčius, dėl to jie stipriau susitapatina su įmone ir jaučiasi emociškai įsipareigoję;
- **Tęstinio** įsipareigojimo, kuris reiškia, kad darbuotojui yra būtina, *reikia* likti organizacijoje, nes jis negauna kitų darbo pasiūlymų, dėl to bijo prarasti tai ką turi dabar;
- **Normatyvinio** įsipareigojimo, kuris reiškia, kad darbuotojas *jaučiasi privalantis* likti įmonėje, dėl to, kad jaučiasi skolingas organizacijai.



1 pav. Trys organizacinio įsipareigojimo komponentai pagal Meyer & Allen (1991).

Autoriai, emocinį, normatyvinį ir tęstinį įsipareigojimą tiria atskirai ir tik vėliau susumavus visus šiuos tris komponentus įvertina ir bendrą įsipareigojimo organizacijai komponentą. Šių trijų įsipareigojimo organizacijai komponentų dėka darbuotojai yra vertinami iš skirtingų prizmių, kreipiamas dėmesys į jų poreikius, pageidavimus ir atsakomybes. Tyrimais nustatyta, kad darbuotojų elgesys ir emocinė būseną priklauso nuo skirtingų darbuotojų įsipareigojimo organizacijai komponentų (Meyer, 1990).

Tyrimų rezultatai rodo, kad emocinis įsipareigojimas padidina darbuotojų atsakingumo jausmą, motyvaciją dirbti ir kilti karjeros laiptais įmonės viduje, taip pat stengtis dėl organizacijos gerovės ir klestėjimo (Hartog & Belschak, 2007). 1 lentelėje pateikti keli emocinio įsipareigojimo apibrėžimai.

1 lentelė. Emocinio įsipareigojimo apibrėžimai.

Autorius	Apibrėžimas
Allen & Meyer (1990)	Emociniu įsipareigojimu organizacijai yra laikomas stiprus noras daryti karjerą įmonės viduje, augti, tobulėti kartu su įmone, kai įmonės tikslai ir vertybės pilnai atitinka darbuotojo norus. Tai labai stiprus susitapatinimas su įmone ir išitraukimas į įmonės veiklą.
Meyer & Allen (1991)	Emociniu įsipareigojimu yra laikomas darbuotojų patikimumas, lojalumas, noras dalyvauti įmonės veikloje, prisiimti atsakomybę už padarytas klaidas bei dalyvauti kitų problemų sprendimo procesuose.
Buchanan (1974)	Pastangos, dedamos dėl organizacijos gerovės, o ne dėl asmeninių paskatų, nuoširdus noras padėti organizacijai vystytis ir ugdyti konkurencingumą verslo pasaulyje.

Iš aukščiau nurodytų apibrėžimų galima išvelgti, kad emocinis įsipareigojimas yra paremtas darbuotojų atsidavimu organizacijai, tyru noru dalyvauti įmonės veikloje, jos ugdyme ir tobulėjime. Emociškai įsipareigoję darbuotojai patys nori darytis karjerą įmonės viduje, dėl to yra linkę puoselėti pagarba paremtus santykius su kolegomis. Mokosi mieliau vieni iš kitų, suteikia konstruktyvią kritiką ir priima ją neįsižeidžiant, o pasimokant ir to pasekoje išvengia pasikartojančių klaidų.

Egzistuoja ir kita įsipareigojimo organizacijai dimensija, kuri yra vadinama tęstiniu (materialiniu) įsipareigojimu. Priešingai negu emociškai įsipareigoję darbuotojai, tęstiniu būdu įsipareigoję asmenys lieka dirbti organizacijoje tik tai dėl finansinių paskatų, naudos sau, jiems nerūpi įmonės gerovė, klestėjimas, tokie darbuotojai lieka dirbti organizacijoje, nes jiems šiuo metu tai yra naudinga. Taigi, tęstinis įsipareigojimas organizacijai yra laikomas pasyvia elgsena (Leede & Looise, 2001). Šitoks įsipareigojimo organizacijai kompotentas yra labiau panašus į mainus, nes darbuotojai stengiasi, dalyvauja įmonės veikloje tik tai tam, kad gautų už tai atlygį, premijas ir kitos naudos. Jeigu atsitiktų taip, kad įmonė susidurtų su sunkumais ir organizacija privalėtų sumažinti darbuotojams atlyginimus, tęstiniu būdu įsipareigoję asmenys iš karto pakeistų darbovietę, net nepabandydami padėti organizacijai spręsti iškilusias problemas.

Darbuotojai, įsipareigoję organizacijai tęstiniu būdu kaip buvo išvardinta aukščiau lieka dirbti joje, nes jiems yra naudinga. Dažnu atveju tokie darbuotojai nekeičia įmonės nes gauna gerą atlyginimą, turi kitų privalumų, yra pripratę prie esamos rutinos, nenori pokyčių ir eilinės adaptacijos prie naujos organizacijos ir kolegų. Taip pat darbuotojai, kurie yra arti pensijos nėra linkę keisti organizacijos, nes nenori, kad jų gaunamos pajamos pensijos metu sumažėtų (O'Driscoll & Randall,

1999). Pačiai organizacijai nėra naudinga, kad joje dirbtų daug tęstiniu būdu išsipareigojusių darbuotojų, nes padidėja rizika, kad tokie asmenys paliks įmonę kai tik sulauks kito, patrauklesnio, finansiškai priimtinesnio pasiūlymo. Taip pat, jeigu darbuotojas lieka dirbti organizacijoje ne dėl to, kad jam patinka įmonės veikla, aplinka, o dėl to, kad šiuo metu neturi kitų patrauklių pasiūlymų, didėja rizika, kad toks darbuotojas bus nelaimingas darbe ir visą savo nepasitenkinimą perneš į šeimą, taip sustiprindamas darbo–šėimos vaidmenų konfliktą (Meyer et al., 1993).

Labiausiai tęstiniu būdu organizacijai išsipareigojusiais darbuotojais yra laikomi ilgiausiai organizacijoje išdirbę asmenys, nes jie bijo, kad pakeitus organizaciją nepritaps joje, kad jų turimos žinios ir kompetencijos bus niekam nereikalingos. Žinoma juos taip pat neramina finansinis klausimas, nes pakeitus organizaciją gali sumažėti jų gaunamas atlyginimas (Leed & Looise, 2001).

Eiliniu lojalumo organizacijai komponentu yra laikomas normatyvinis išsipareigojimas – tokiu būdu išsipareigoję darbuotojai lieka dirbti organizacijoje iš pareigos jausmo, nes jaučiasi skolingais įmonei už visas žinias, įgūdžius, kuriuos įgavo dirbdami joje. Normatyvinis išsipareigojimas yra priskiriamas pareigos jausmui (darbuotojas jaučia pareigą pasilikti organizacijoje dėl vadovų, bendradarbių ir visuomenėje priimtų moralės normų) (Meyer et al., 1993; Wiener, 1982), darbuotojas tiki, kad jo pareiga yra paremti organizaciją ir jos veiklą. Stipriai normatyviškai organizacijai išsipareigoję darbuotojai nori likti organizacijoje, nes jie jaučia, kad privalo likti, turi elgtis morališkai teisingai ir nenori dažnai keisti darbo (Leede & Loose, 2001).

Tyrimais nustatyta, kad išsipareigojimas organizacijai kinta priklausomai nuo amžiaus (Iqbal, 2010). Kiti autoriai teigia, kad vyresni ir ilgesnį laiko tarpą organizacijoje išdirbę asmenys organizacijai išsipareigoja stipriau negu jaunesni darbuotojai (Salami, 2008). Su amžiumi darbuotojams yra svarbiau išlaikyti balansą tarp darbo ir šėimos vaidmenų, jie yra labiau linkę sutikti su įmonės vedama politika ir normomis (Kaur & Sadhu, 2010). Artėjant pensijiniam amžiui yra sudėtingiau pakeisti organizaciją, dėl to darbuotojai yra labiau linkę sutikti su įmonės taisyklėmis (Rana, 2010). Tačiau, rezultatai yra prieštaringi. Teigiama, kad jaunesni darbuotojai užima žemesnes pareigas už vyresnius. Mokslininkai sutinka su nuomone, kad aukštas pareigas užimantys darbuotojai išsipareigoja organizacijai stipriau negu žemas pareigas užimantys asmenys (Rimšaitė, 2009).

Kadangi vyrai ir moterys prioritetais vadina skirtingus dalykus, yra manoma, kad jų išsipareigojimo organizacijai stiprumas irgi skirsis (Rimšaitė, 2009). Kai kurie tyrimai patvirtina, kad vyrai išsipareigoja organizacijoms stipriau, kadangi jie greičiau už moteris susitapatina su įmonės politika, taisyklėmis ir normomis (Aydin et al., 2011). Manoma, kad moterims šeima yra svarbesnė už darbą (Akintayo, 2010). Kiti mokslininkai teigia, kad vyrai dažniau organizacijai išsipareigoja

tęstiniu būdu, o moterys – emociniu būdu (Mathieu, Zajac, 1990, cit iš Kunigauskaitė, 2011, p. 17). Kituose tyrimuose nebuvo rasta įsipareigojimo organizacijai skirtumų vyrų ir moterų grupėse pagal emocinį ir tęstinį komponentus (Salami, 2008), tačiau moterų normatyvinio įsipareigojimo įvertis buvo aukštesnis nei vyrų (Khahili & Asmawi, 2012).

Apibendrinant, įsipareigojimas organizacijai susideda iš trijų komponentų (emocinio, tęstinio ir normatyvinio). **Šiame tyrime bus nagrinėjami visi tris komponentai bei siekiama patikrinti prielaidą, kad vyresni darbuotojai labiau įsipareigoja organizacijai už jaunesnius. Taip pat, tikimasi, kad vyrai yra linkę įsipareigoti organizacijai tęstiniu būdu, o moterys emociniu ir normatyviniu būdais.**

1.5. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos

Tyrimų nagrinėjančių darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas nėra tiek daug, o jų rezultatai yra priešaringi. Studijų rezultatai rodo, kad vadovų ir darbuotojų santykiai ne visuomet vyksta sklandžiai ir yra paremti pagarba, o dažnu atveju yra įtempti (Kanste et al., 2007). Tačiau darbuotojai pasižymi aukštesne motyvacija darbui, deda daugiau pastangų, jaučia didesnę pasitenkinimą ir yra labiau įsipareigoję organizacijai, kai jų vadovai pasižymi transformaciniu vadovavimo stiliumi (Allen & Meyer, 1990).

Kaip jau minėta anksčiau, sąsajų tarp darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir transformacinio vadovavimo stiliaus buvo ieškoma retai, į vadovą buvo žiūrima tik kaip į palaikymą suteikiantį asmenį (Posig & Kickul, 2003). Transformaciniam vadovui iš tikrųjų rūpi kaip jaučiasi jo darbuotojai, jis stengiasi pats rodyti tinkamą pavyzdį ir padėti savo darbuotojams spręsti su darbu ir šeima susijusius klausimus. Būnant šalia tokio vadovo darbuotojai stipriau įsipareigoja organizacijai (Allen & Meyers, 1990). Tais atvejais, kai darbuotojai negauna jokio palaikymo iš organizacijos, jie tampa labiau pažeidžiamais, suirzusiais ir padidėja rizika patirti darbo–šeimos vaidmenų konfliktą (Maslach et al., 2001).

Kalbant apie subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajas su darbo–šeimos vaidmenų konfliktu, tyrimų rezultatai prieštarauja vieni kitiems, dalis jų atranda ryšį tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbo–šeimos vaidmenų konflikto (Lee & Cummings, 2008; Zopiatis, 2010), o kita dalis rodo, kad transformacinis vadovavimo stilius nėra susijęs su darbo–šeimos vaidmenų konfliktu (Hetland et al., 2007).

Tyrimų rezultatai rodo, kad vadovas yra vienas iš veiksmų stipriausiai prisidedančių prie klimato organizacijoje, darbuotojų emocinės būsenos ir produktyviai atliekamo darbo (Wang et al., 2005). Vadovas atsiduria tokioje būsenoje, kur savo veiksmais gali padidinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, tačiau gali pasiekti ir visai priešingo rezultato. Bass pateiktoje transformacinės lyderystės sampratoje yra skiriamas dėmesys stiprioms vadovo savybėms lavinti. Tam, kad jis savo elgesiu gebėtų suteikti darbuotojams konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, rodytų tinkamą pavyzdį kaip palaikyt balansą tarp darbo ir šeimos, bei suprastų kas tiksliai motyvuoja jo darbuotojus ir priklausomai nuo to padėtų jiems pasiekti aukšto produktyvumo ir gerų rezultatų (Carless et al., 2000; Whittington & Goodwin, 2001; Hetland et al., 2007).

Studijų rezultatai rodo, kad daugumai darbuotojų yra svarbu palaikyti teigiamus santykius su savo komanda, dažnu atveju darbuotojai net nesusimąsto apie visoje organizacijoje dirbančius žmones, dėl to jiems nėra svarbu palaikyti teigiamą ryšį su visa organizacija (Tanis & Beukeboom, 2011). Manoma, kad darbuotojai jaučiasi įsipareigoję savo komandai ir neigiamas ryšys su glaudžiai susijusiais žmonėmis organizacijoje gali pastiprinti darbo-šeimos vaidmenų konfliktą (Aydem, 2010). Taip pat, iki šiol nėra atsakyta, kaip su darbo-šeimos vaidmenų konfliktu gali būti susijusi šių kintamųjų sąveika ir kuris iš kintamųjų yra svarbesnis.

Tais atvejais kai darbuotojai turi sunkumų šeimoje dėl nuolatinių viršvalandžių arba kitų priežasčių susijusių su darbu, krenta darbuotojų įsipareigojimas organizacijai (Akintayo, 2010; Casper et al., 2011). Tačiau, mokslinėje literatūroje teigiama, kad tie žmonės, kurie jaučiasi įsipareigoję organizacijai, tiki įmonės tikslu ir vizija, bei stengiasi padėti organizacijai tobulėti, bus linkę mažiau patirti stresą darbe (Meyer & Maltin, 2010). Todėl manoma, jog įsipareigoję organizacijai darbuotojai bus mažiau linkę patirti darbo-šeimos vaidmenų konfliktą. Tačiau, tyrimų rezultatai yra priešaringi, kiti autoriai teigia, kad kaip tik stipriai organizacijai įsipareigoję darbuotojai bus labiau linkę patirti darbo-šeimos vaidmenų konfliktą, nes jie ir savo laisvą laiką nuo darbo skirs darbui, kas gali sukelti nepasitenkinimą iš šeimos narių pusės (Benligiray & Sönmez, 2012). Skirtingus duomenis galėjo lemti tai, kad atlikti tyrimai buvo nagrinėjami pagal bendrą įsipareigojimo organizacijai komponentą.

Darbuotojai, kurie yra emociškai įsipareigoję organizacijai dažnu atveju dirba viršvalandžius, prisiima per daug atsakomybių, netgi jaučiasi atsakingais ir už kitus, mažiau motyvuotus kolegas (Rehman & Waheed, 2012). Jiems patinka leisti laiką darbe, jie džiaugiasi kai organizacija pasiekia gerus rezultatus (Buonocore & Russo, 2013). Tokiems darbuotojams darbas yra pats svarbiausias prioritetas, dėl to jie taip stipriai nesijaudina dėl problemų šeimoje. Tyrimai rodo, kad emociškai

įsipareigoję darbuotojai patiria silpnesnį darbo–šeimos vaidmenų konfliktą. Rezultatai yra aiškinami tuo, kad kai darbuotojams sekasi darbe, jie tą džiugią nuotaiką perduoda ir šeimai, jaučiasi labiau atsipalaidavusiais ir laimingais (Carlson et al., 2000; Buonocore & Russo, 2013). Be to, tikėjimas įmonės vizija, tikslais, nuoširdus noras prisidėti organizacijos augimo, motyvuoja darbuotojus stengtis dar labiau ir nuo to jausti malonumą (Glazer & Kruse, 2008). **Todėl šiame darbe keliami prielaida, kad stipriai emociškai įsipareigoję darbuotojai turėtų patirti silpnesnį darbo–šeimos vaidmenų konfliktą.**

Priešingai, negu pagal emocinį komponentą įsipareigoję organizacijai darbuotojai, tęstiniu būdu įsipareigoję asmenys dirba įmonėje tik dėl to, kad jiems šiuo metu tai yra naudinga, galbūt juos tenkina atlyginimas arba negauna kitų patrauklių darbo pasiūlymų (Casper et al., 2011). Todėl darbas jiems gali kelti daugiau nerimo ir streso, kas padidina tikimybę patirti stipresnį darbo–šeimos vaidmenų konfliktą (Buonocore & Ruso, 2013). **Taigi šiame tyrime tikimasi, jog kuo stipriau darbuotojai yra įsipareigoję tęstiniu būdu, tuo didesnė tikimybė jiems patirti darbo–šeimos vaidmenų konfliktą.**

Nėra vienareikšmiškos nuomonės kaip yra susijęs darbo–šeimos vaidmenų konfliktas su normatyviniu įsipareigojimu organizacijai. Vieną vertus, jaučiamas dėkingumas įmonei už gaunamas pajamas, naudą, statusą, socialines garantijas ir įgytas žinias turėtų motyvuoti darbuotoją stengtis dėl įmonės gerovės (Buonocore & Ruso, 2013). Kadangi dėkingumas yra pozityvus jausmas, tai jis turėtų sumažinti tikimybę patirti darbo–šeimos vaidmenų konfliktą (Zhang & Liu, 2011). Tačiau, kitą vertus, pagal normatyvinį komponentą įsipareigoję organizacijai darbuotojai jaučiasi skolingais įmonei už visas gaunamas privilegijas, dėl to jiems darbas gali tapti prievole, o ne malonumu. Nuolatinis skolos jausmas ir papildomai praleistas laikas darbe gali neigiamai veikti darbuotojų mintis ir būseną, kas gali tik sustiprinti darbo–šeimos vaidmenų konfliktą (Meyer et al., 2006). **Todėl šiuo tyrimu siekiama patikrinti prielaidą, kad stipriai normatyviai įsipareigoję darbuotojai turėtų patirti stipresnį darbo–šeimos vaidmenų konfliktą.**

Studijų rezultatai rodo, kad skirtinguose tyrimuose pateikiamos skirtingos išvados apie darbuotojų įsipareigojimo organizacijai svarbą darbo–šeimos vaidmenų konfliktui.

Cole & Bedeian (2007) tyrė sąsajas tarp įsipareigojimo organizacijai, darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir transformacinės lyderystės. Jų tyrimo rezultatai parodė, kad mažesnį darbo–šeimos vaidmenų konfliktą patyrė ir stipriau įsipareigoję organizacijai buvo tie darbuotojai, kurių vadovai pasižymėjo transformaciniu vadovavimo stiliumi. Tais atvejais kai darbuotojams nebuvo būdingas darbo–šeimos vaidmenų konfliktas, transformacinis vadovavimas lėmė darbuotojų didesnį

įsipareigojimą organizacijai, priešingu atveju, kai darbuotojai išgyveno darbo–šeimos vaidmenų konfliktą, transformacinis vadovavimo stilius neturėjo įtakos įsipareigojimui organizacijai (Cole & Bedeian, 2007).

Nors ryšys tarp darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir transformacinio vadovavimo stiliaus bei emocinio įsipareigojimo organizacijai komponento yra tyrinėtas ankstesniuose tyrimuose, transformacinis vadovavimo stilius kaip mediatorius tarp darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir emocinio įsipareigojimo organizacijai komponento tirtas nebuvo. **Šiame darbe daroma prielaida, jog transformacinis vadovavimo stilius paaikškina ryšį tarp darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir emocinio įsipareigojimo organizacijai komponento.**

1.6. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai

Vienoje šeimoje abu dirbantys partneriai, padidėjęs vienišų tėvų skaičius, išaugęs darbuotojų skaičius besirūpinančių ne tik vaikais, bet ir senyvais arba ligotais tėvais, šiais laikais tapo įprastu reiškiniu, patvirtinančiu, jog žmonės vis dažniau patiria konfliktą tarp darbo ir šeimos (Mortazavi, 2009). Todėl skirti vienodai resursų darbo ir šeimos poreikiams, tampa vis sudėtingiau (Carlson, 2000).

Vadovo pasirinktas vadovavimo stilius lemia darbuotojų emocinę gerovę (Bass, 1999). Vadovai nemažai prisideda prie darbuotojų savijautos, darbo motyvacijos, rezultatyvumo ir palankios atmosferos darbe. Studijų rezultatai rodo, kad pasirinktas vadovavimo stilius gali būti vienas iš veiksmių gerinančių darbuotojų būseną darbe (Yildirim, 2008). Tyrimuose galima rasti informacijos apie tai, kad vadovas prisideda prie darbuotojo emocinės būsenos, tačiau nėra skiriama daug dėmesio šių vaidmenų ryšiams tirti, dėl to sąveika tarp šių konstruktyvų vis dar nėra aiški (Kanste et al., 2007). Taip pat, darbuotojų sveikata priklauso nuo vadovavimo stiliaus (Dierendonck et al., 2004). Vadovo darbo efektyvumas yra matuojamas pasiektais rezultatais, atneštu pelnu, tačiau ne pavaldinių psichologine gerove. Vienas iš sėkmingo vadovo tikslų yra suteikti savo komandos nariams palankias sąlygas dirbti, kad darbuotojai jaustųsi motyvuotais ir laimingais (Eagly et al., 2003). Tačiau vadovai negali sukontroliuoti visų dalykų, kurie gali veikti jų darbuotojus, todėl dažnu atveju vadovams nepavyksta pilnai šio tikslo pasiekti. Neužtikrintumo, nesaugumo ir nežinojimo jausmai darbuotojams sukelia nerimą, kas prisideda prie darbo–šeimos vaidmenų konflikto paaštrėjimo (Zopiatis, 2010).

Organizacijose dirbantys psichologai jau seniai ieško sprendimų, kaip sumažinti darbuotojų patiriamą darbo-šeimos vaidmenų konfliktą. Manoma, kad daug lemia darbuotojų požiūris ties pačia organizacija, tikėjimas įmonės vizija ir tikslais, noras likto joje (Metcalfė & Rees, 2010), dėl to mokslininkai teigia, kad įsipareigojimas organizacijai prisideda prie darbo-šeimos vaidmenų konflikto paaštrėjimo (Buonocore & Russo, 2013). Egzistuoja ir kitų tyrimų, kurie teigia, kad įsipareigojimas organizacijai slopina patiriamą darbo-šeimos vaidmenų konfliktą (Buonocore, 2013). Tyrimų rezultatai yra prieštaringi, jų skirtingumą gali lemti tai, kad analizuojant duomenys nebuvo išskirti keli įsipareigojimo organizacijos komponentai, viskas buvo atliekama vertinat bendrą įsipareigojimą organizacijai (Meyer et al., 2006).

Kiekvienas vadovas nori, kad jam dirbtų įsipareigoję darbuotojai. Nes su tokiais darbuotojais yra paprasčiau, jie yra lankstesni, labiau motyvuoti. Yra tyrimų, kurių rezultatai rodo, kad įsipareigojimas organizacijai yra teigiamai susijęs su darbuotojų savijauta darbe ir po darbo (Allen & Meyer 1996), tačiau kiti tyrimai rodo, kad pernelyg aukštas įsipareigojimas organizacijai yra susijęs su pervargimo jausmu, nes darbuotojai tuomet nepastebi, kad pilnai save atiduoda tik darbui, o kitoms gyvenimo sritims laiko nebelieka (Reilly, 1994).

Nagrinėti šių konstrukčių sąsajas yra aktualu tyrinėtojams, mokslininkams ir organizacijų vadovams. Tačiau tiek Lietuvoje, tiek užsienyje trūksta šiuos konstruktus nagrinėjančių studijų, taip pat gautų tyrimų rezultatai yra prieštaringi.

Taigi, šio **darbo tikslas** yra nustatyti darbo-šeimos vaidmenų konflikto, darbuotojų subjektyviai suvokiamo transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas.

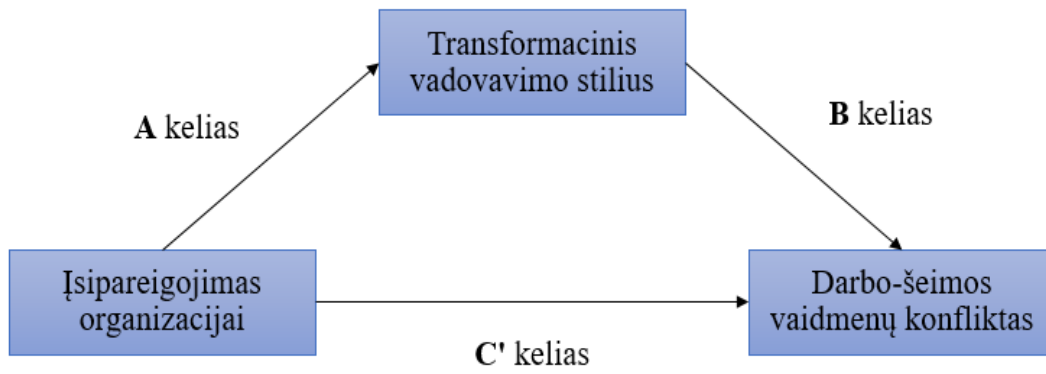
Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti darbuotojų patiriamo darbo-šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai sociodemografinių veiksnių skirtumus, atsižvelgiant į lytį, amžių, vaikų turėjimą ir darbo valandų trukmę.
2. Nustatyti darbuotojų patiriamo darbo-šeimos vaidmenų konflikto sąsajas su subjektyviai suvokiamo vadovo transformacinio vadovavimo stiliumi.
3. Nustatyti darbuotojų patiriamo darbo-šeimos vaidmenų konflikto sąsajas su įsipareigojimu organizacijai.
4. Nustatyti vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajas su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai.

5. Įvertinti ryšį tarp darbo-šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir emocinio įsipareigojimo organizacijai.

Tyrimo hipotezės:

1. Sociodemografiniai kintamieji yra susiję su darbo-šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai įverčiais:
 - 1.1. Moterys pasižymi mažesniais darbo-šeimos vaidmenų konflikto įverčiais, didesniais emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai įverčiais bei savo vadovą vertina kaip labiau pasižymintį transformaciniu vadovavimo stiliumi; Vyrai pasižymi didesniais darbo-šeimos vaidmenų konflikto ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai įverčiais bei savo vadovą mažiau vertina kaip pasižymintį transformaciniu vadovavimo stiliumi.
 - 1.2. Jaunesnio amžiaus darbuotojai pasižymi mažesniais darbo-šeimos vaidmenų konflikto, įsipareigojimo organizacijai įverčiais bei savo vadovą vertina kaip labiau pasižymintį transformaciniu vadovavimo stiliumi.
 - 1.3. Trūksta informacijos kokiais įverčiais pasižymi individai, turintys ir neturintys vaikų, todėl hipotezė nėra keliami.
 - 1.4. Trūksta informacijos kokiais įverčiais pasižymi skirtingą valandų kiekį dirbantys darbuotojai, todėl hipotezė nėra keliami.
2. Kuo stipresnis yra vadovo transformacinio vadovavimo stilius tuo mažesnis yra darbo-šeimos vaidmenų konfliktas.
3. Įsipareigojimo organizacijai kintamieji yra susiję su darbo-šeimos vaidmenų konflikto įverčiais:
 - 3.1. Kuo aukštesnis darbuotojų emocinis įsipareigojimas organizacijai tuo mažesnis yra darbo-šeimos vaidmenų konfliktas.
 - 3.2. Kuo aukštesnis darbuotojų tęstinis įsipareigojimas organizacijai tuo aukštesnis yra darbo-šeimos vaidmenų konfliktas.
 - 3.3. Kuo aukštesnis darbuotojų normatyvinis įsipareigojimas organizacijai tuo aukštesnis yra darbo-šeimos vaidmenų konfliktas.
4. Kuo stipresnis yra vadovo transformacinio vadovavimo stilius tuo aukštesnis yra darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.
5. Transformacinis vadovavimo stilius medijuoja įsipareigojimo organizacijai ir darbo-šeimos vaidmenų konflikto sąsajas.



2 pav. Mediacijos teorinis modelis.

2. METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimė dalyvavo 182 asmenys, iš kurių 62 (34,1%) buvo vyrai ir 120 (65,9%) moterys. Respondentai klausimyną pildė internete, www.apklausa.lt puslapyje. Nuorodos į anketą buvo siunčiamos privačiai LinkedIn ir Facebook elektroninėse svetainėse. Dalis respondentų atsakymų (9 anketos), dėl netinkamai ar nepilnai užpildytų klausimynų, prieš skaičiuojant duomenis buvo pašalinti iš tyrimo. Kita dalis respondentų atsakymų (12 anketų), buvo pašalinta iš tyrimo, dėl to, kad tyrimo dalyviai šiuo metu nedirbo arba buvo vieniši. Tyrimė dalyvavo žmonės, kurių amžius svyravo nuo 22 iki 57 metų. Pirmai amžiaus grupei priklausė (22 – 29 m.) – 46 asmenys (28,6%), virš 30 m. tyrimė dalyvavo 115 asmenų (71,4%). Didžioji dauguma apklaustųjų palaikė romantinius santykius ir buvo dirbantys, 7 (4,3%) respondentai romantinių santykių nepalaikė, tačiau turėjo vaikų arba kitų išlaikytinų asmenų. Trumpiausia palaikomų santykių trukmė – 1 mėn., o ilgiausia – 27 m. Vidutinė santykių su partneriu trukmė – 5,3 m. (SD – 4,9). Darbinė patirtis variavo nuo nepilnų metų iki 27 metų. Vidutiniškai buvo dirbama 41,19 valandų per savaitę (SD – 7,17). Ilgiausiai – 60 val/ sav., trumpiausiai – 8 val/ sav.

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių, santykių trukmę, vaikų turėjimą, užimamas pareigas ir darbo valandų skaičių per savaitę yra pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių, santykių trukmę, vaikų turėjimą, užimamas pareigas ir darbo valandų skaičių per savaitę.

Požymis	Grupė	Dažnis	Procentai
Amžius	22 – 29 m.	46	28,6%
	30 m. ir daugiau	115	71,4%
Santykių trukmė	Iki 3 metų	25	15,5%
	3,1 – 10 metų	79	49,1%
	Daugiau nei 10 m.	57	35,4%
Vaikų turėjimas	Turi	103	64%
	Neturi	58	36%
Užimamos pareigos	Kvalifikuotas darbuotojas	156	96,9%
	Nekvalifikuotas darbuotojas	5	3,1%
Darbo valandų skaičius per savaitę	Iki 40 val.	12	7,5%
	40 val.	111	68,9%
	Daugiau nei 40 val.	38	23,6%

2.2. Duomenų rinkimo ir įvertinimo būdai

Demografiniai klausimai. Tiriamiesiems pateikti keli demografiniai klausimai, kuriais buvo siekiama nustatyti jų lytį, amžių, santykių su partneriu trukmę, vaikų turėjimą. Taip pat, buvo paklausta apie dirbamų valandų skaičių (per savaitę). Tyrimai rodo, kad išdirbtos valandos darbe gali rodyti apie darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Noor, 2003). Demografiniai klausimai padeda sužinoti daugiau apie tyrime dalyvavusius respondentus, tiksliau juos suskirstyti į grupes bei šiuos duomenis panaudoti tolimesnėje statistinėje analizėje kaip kintamuosius. Nors tyrimo metu respondentai patys galėjo įrašyti savo amžių, darbo valandų per savaitę skaičių, santykių su partnerių trukmę (metais), bei auginamų vaikų skaičių, apdorojant duomenys šios kategorijos buvo performuotos tam, kad grupių palyginimas būtų tikslesnis ir atskleistų daugiau informacijos.

Darbo–šeimos vaidmenų konfliktas buvo matuojamas Darbo ir šeimos konflikto klausimynu (angl. *Work–Family Conflict Scale - WFCS*; Carlson, Kacmar, Williams, 2000). Klausimyną sudaro 18 teiginių. Teiginius respondentai turėjo įvertinti 7 balų Likerto skalėje nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 7 („visiškai sutinku“). Aukštesnis skalių įvertis rodo stipresnį darbo–šeimos vaidmenų konfliktą. Klausimyną sudaro 6 skalės, kurios yra dvikryptės (darbo–šeimos ir šeimos-darbo) bei matuoja konfliktą atsižvelgiant į laiko, įtampos ir elgesio interferencijas.

1. Laiku paremta darbo interferencija su šeima (pvz., „Laikas, kurį turiu skirti savo darbui, atitraukia mane nuo lygiaverčio dalyvavimo namų ūkio veikloje bei įsipareigojimų namams.“);

2. Laiku paremta šeimos interferencija su darbu (pvz., „Laikas, kurį praleidžiu su šeima, dažnai lemia tai, kad nedalyvauju toje darbinėje veikloje, kuri galėtų būti naudinga mano karjerai.“).

Tyrimo šioje skalėje nebuvo naudojama, kadangi šiame darbe buvo tiriama tik darbo interferencija su šeima, šis konstruktas tyrėją domino labiau, negu šeimos interferencija su darbu;

3. Įtampa paremta darbo interferencija su šeima (pvz., „Grįžęs (-usi) namo po darbo dažnai būnu taip emociškai išsekęs (-usi), kad tai kliudo man padėti šeimai.“);

4. Įtampa paremta šeimos interferencija su darbu (pvz., „Dėl streso namuose dažnai esu per daug susirūpinęs (-usi) šeimos reikalais darbe.“). Tyrimo šioje skalėje nebuvo naudojama, kadangi šiame darbe buvo tiriama tik darbo interferencija su šeima, šis konstruktas tyrėją domino labiau, negu šeimos interferencija su darbu;

5. Elgesiu paremta darbo interferencija su šeima (pvz., „Problemų sprendimų būdai, kuriuos naudoju darbe, nėra efektyvūs sprendžiant problemas namuose.“);

6. Elgesiu paremta šeimos interferencija su darbu (pvz., „Elgesys, kuris yra veiksmingas namuose, nėra efektyvus darbe.“). Tyrimo šioje skalėje nebuvo naudojama, kadangi šiame darbe buvo tiriama tik

darbo interferencija su šeima, šis konstruktas tyrėją domino labiau, negu šeimos interferencija su darbu.

Klausimynas pateiktas D. S. Carlson, K. M Kacmar, L. J. Williams (2000) straipsnyje. Leidimą naudotis lietuviška klausimyno versija davė dr. N. Norvilė. 3 lentelėje pateiktos psichometrinės charakteristikos skaičiuotos pagal šio tyrimo duomenis.

3 lentelė. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto klausimyno patikimumo rodikliai.

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbach α
Darbo-šeimos vaidmenų konfliktas (bendras įvertis)	9	0,895
Dėl laiko kylantis darbo-šeimos vaidmenų konfliktas	3	0,897
Dėl įtampos kylantis darbo-šeimos vaidmenų konfliktas	3	0,882
Dėl elgesio kylantis darbo-šeimos vaidmenų konfliktas	3	0,842

Kitų tyrimų duomenimis, darbo-šeimos vaidmenų konflikto skalė pasižymi aukštu patikimumu – dėl laiko (Cronbacho $\alpha = 0,90$), įtampos (Cronbacho $\alpha = 0,89$) ir elgesio (Cronbacho $\alpha = 0,73$) (Genevičiūtė-Janonienė, G., 2014). 3 lentelėje pateikti šio tyrimo klausimyno vidinio patikimumo rodikliai statistinei analizei ir vidurkių palyginimams pakankami (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Transformaciniam vadovavimo stiliui įvertinti naudota Bendroji transformacinio vadovavimo skalė (*angl. GTL - global transformational leadership scale*; Carless, Wearing & Mann, 2000). Skalę sudaro 7 teiginiai (pvz., „Vadovas personalo darbuotojus vertina kaip asmenybes, paremia ir padrąsina jų tobulėjimą.“, „Vadovas padrąsina analizuoti problemas naujais būdais ir kelia klausimus dėl prielaidų.“, „Vadovas, būdamas labai kompetentingas, įkvepia mane ir skatina kitų darbuotojų didžiavimąsi bei pagarbą jam.“). Teiginius tyrimo dalyviai turėjo įvertinti 5 lygių skale (nuo 1 – retai arba niekada iki 5 – labai dažnai arba visada). Aukštesnis skalės įvertis rodo stipresnį transformacinį vadovavimo stilių. Skalė viešai prieinama Stelmokienės, A., ir Endriulaitienės, A., (2009) straipsnyje. Klausimyną į lietuvių kalbą išvertė dr. A. Stelmokienė ir prof. dr. A. Endriulaitienė. 4 lentelėje pateiktos psichometrinės charakteristikos skaičiuotos pagal šio tyrimo duomenis.

4 lentelė. Transformacinio vadovavimo stiliaus skalės patikimumo rodiklis.

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbach α
Transformacinis vadovavimo stilius	7	0,951

Skalė pasižymi aukštu patikimumu – 0,925 (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2009). Skalės vidinio suderinamumo rodiklis (Cronbacho alpha) šiame tyrime – 0,951. Autoriai atliko faktorinę analizę klausimyno validumui užtikrinti. Jos rezultatai patvirtino, kad visi skalės teiginiai sudaro vieną faktorių. Lietuviškai skalės versijai taip pat atlikta faktorinė analizė, kuri patvirtino vieno faktoriaus struktūrą (KMO = 0,899, Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,01$). Analizės duomenys rodo, kad transformacinio vadovavimo stiliaus faktorius paaiškina 69,56 % kintamųjų dispersijos. Taigi, galima teigti, kad metodika pasižymi konstrukto validumu.

Įsipareigojimui organizacijai įvertinti naudota Organizacinio įsipareigojimo klausimyno patikslinta versija (*angl. Three-component model of organizational commitment*; Allen, Meyer, 2003). Klausimą sudaro 24 teiginiai. Teiginius respondentai turėjo įvertinti 7 balų Likerto skalėje nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 7 („visiškai sutinku“). Aukštesnis skalių įvertis rodo stipresnį įsipareigojimą organizacijai. Klausimą sudaro 3 skalės:

1. Emocinio įsipareigojimo skalė (pvz., „Manau, kad galėčiau taip pat lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip ir prie šios.“);
2. Tęstinio įsipareigojimo skalė (pvz., „Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad jos palikimas pareikalautų pernelyg didelės aukos – kitos organizacijos gali nesuteikti man tiek naudos, kiek jos gaunu čia.“);
3. Normatyvinio įsipareigojimo skalė (pvz., „Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl vis dar dirbu šioje organizacijoje, yra ta, jog manau, kad lojalumas yra svarbus, ir jaučiu moralinį įsipareigojimą likti organizacijoje.“).

Leidimą naudotis lietuviška klausimyno versija davė dr. N. Norvilė. 5 lentelėje pateikti Organizacinio įsipareigojimo klausimyno subskalių vidinio patikimumo rodikliai, skaičiuoti pagal šio tyrimo duomenis.

5 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo klausimyno patikimumo rodikliai.

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbach α
Įsipareigojimas organizacijai (bendras įvertis)	24	0,807
Emocinis įsipareigojimo komponentas	8	0,859
Tęstinis įsipareigojimo komponentas	8	0,637
Normatyvinis įsipareigojimo komponentas	8	0,584

Skalė pasižymi patikimumu – emocinis įsipareigojimas (Cronbacho $\alpha = 0,74$), tęstinis įsipareigojimas (Cronbacho $\alpha = 0,75$) ir normatyvinis įsipareigojimas (Cronbacho $\alpha = 0,67$) (Genevičiūtė-Janonienė, G., 2014). Taigi, tyrime naudotos skalės yra patikimos, kadangi jų vidinio patikimumo rodikliai statistinei analizei ir vidurkių palyginimams yra pakankami (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

2.3. Tyrimo eiga

Duomenų rinkimas tęsėsi 2020 m. gruodžio – 2021 m. sausio mėnesiais. Siekiant surinkti daugiau respondentų atsakymų, buvo rašoma tyrimo dalyviams privačiai su prašymu, kad užpildytų apklausą. Klausimyną sudarė 58 teiginiai, iš kurių šiame darbe naudoti 6 sociodemografiniai klausimai, Darbošėimos vaidmenų konflikto klausimynas (9 teiginiai), Transformacinio vadovavimo stiliaus skalė (7 teiginiai) ir Įsipareigojimo organizacijai klausimynas (24 teiginiai).

Tyrimo duomenys buvo apdorojami statistiniu paketu IBM SPSS v.25.0 ir JASP 0.13.1.0 programa. Kadangi dauguma skalių teiginių buvo suformuluoti teigiamai, prieš apdorojant duomenys buvo apversti 9 teiginiai iš įsipareigojimo organizacijai klausimyno: „Manau, kad galėčiau taip pat lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip ir prie šios.“; „Savo organizacijoje nesijaučiu kaip „šėimos dalis.“; „Nesijaučiu „emocionaliai prisirišęs/-usi“ prie šios organizacijos.“; „Nejaučiu stipraus bendrumo jausmo su mano organizacija.“; „Nebijau to, kas gali atsitikti, jei mesčiau savo darbą prieš tai nesusiradęs/-usi kito.“; „Palikti savo organizaciją dabar man nepareikalautų didelių pastangų.“; „Netikiu, kad asmuo visada privalo išlikti ištikimas savo organizacijai.“; „Šuoliai iš vienos organizacijos į kitą man neatrodo neetiški.“; „Nemanau, kad būti „organizacijos vyru“ ar

„organizacijos moterimi“ yra nebe protinga.“. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo – 0,05. Atlikta statistinė duomenų analizė: apskaičiuoti dažniai, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai.

Norint nustatyti, kokie kriterijai turi būti naudojami ryšiams tarp kintamųjų tikrinti, buvo atliktas Shapiro–Wilk testas, nustatyti asimetrijos bei eksceso reikšmių įverčiai (žr. 6 lent.). Remiantis Shapiro–Wilk testu, tik Transformacinio vadovavimo stiliaus skalės skirstinys buvo nutolęs nuo normaliojo pasiskirstymo ($p < 0,05$). Taip pat, buvo įvertinti skalių eksceso ir asimetrijos įverčiai. Žinoma, jog vidutinio dydžio imtys nepasižymi ekscesu ir asimetrija tada, kai šis santykis yra tarp -2 ir +2 (Kim, 2013). Iš rezultatų matosi, kad nei viena iš skalių nepasižymi ekscesu ir asimetrija. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir įsipareigojimo organizacijai skirstiniai tenkino normalumo sąlygas, todėl skirtingų grupių palyginimui naudotas Stjudento t kriterijus ir vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA). Šių kintamųjų tarpusavio sąsajų analizei pasirinktas Pirsono koreliacijos koeficientas. Kadangi Transformacinio vadovavimo stiliaus skirstinis yra multimodulus (žr. A priedą), skirtingų grupių palyginimui naudotas Mann–Whitney U kriterijus, Kurskal–Wallis testas. Transformacinio vadovavimo stiliaus tarpusavio sąsajų analizei pasirinktas Spearman koreliacijos koeficientas. Arčiau priklausomo kintamojo esančius kintamuosius nustatyti taikyta mediacinė analizė. Mediacijos modelio tinkamumas duomenims vertintas analizuojant kintamųjų tiesinę priklausomybę.

6 lentelė. Skalių normalumas pagal eksceso ir asimetrijos koeficientus bei Shapiro–Wilk testą.

Klausimynas	Skalė	Ekscesas	Eksceso paklaida	Asimetrija	Asimetrijos paklaida	Shapiro – Wilk testas
Darbo–šeimos vaidmenų konflikto klausimynas		0,148	0,191	-0,638	0,380	0,985*
	Emocinis	0,004	0,191	0,268	0,380	0,987*
Įsipareigojimo organizacijai klausimynas	įsipareigojimas Tęstinis	0,239	0,191	0,138	0,380	0,989*
	įsipareigojimas Normatyvinis	0,485	0,191	1,296	0,380	0,978*
Transformacinio vadovavimo stiliaus skalė	įsipareigojimas	-0,622	0,191	-0,110	0,380	0,944*

Pastaba: * – $p < 0,05$

3. REZULTATAI

3.1. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai pasireiškimo skirtumai įvairiose sociodemografinėse grupėse

Siekiant ištirti darbo–šeimos vaidmenų konflikto, įsipareigojimo (emocinio, tęstinio, normatyvinio) organizacijai pasireiškimo skirtumus tarp įvairių sociodemografinių grupių, buvo atlikta vidurkių palyginimo analizė Stjudento *t* kriterijumi nepriklausomoms imtims, atsižvelgiant į lyties, amžiaus ir vaikų buvimo šeimoje socialinius-demografinius veiksnius. Siekiant ištirti transformacinio vadovavimo stiliaus pasireiškimo skirtumus tarp įvairių sociodemografinių grupių buvo taikytas neparаметrinis Mann–Whitney *U* rangų kriterijus. Vyrų ir moterų patiriamo darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir įsipareigojimo organizacijai vidurkių palyginimo analizės rezultatai pateikti 7 lentelėje. Vyrų ir moterų transformacinio vadovavimo stiliaus pasireiškimo vidurkių palyginimo analizės rezultatai pateikti 8 lentelėje.

7 lentelė. Vyrų ir moterų darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir įsipareigojimo organizacijai pasireiškimo palyginimas.

Kintamasis	Vyrai	Moterys	<i>t</i> reikšmė	Laisvės laipsniai (df)	<i>p</i> reikšmė
	(N=55)	(N=106)			
	Vidurkis ± stand. nuokrypis	Vidurkis ± stand. nuokrypis			
Darbo–šeimos vaidmenų konfliktas (bendras įvertis)	12,267 ± 1,654	10,608 ± 1,030	-0,081	159	0,935
Dėl laiko kylantis konfliktas	4,616 ± 0,622	4,808 ± 0,467	-0,599	159	0,550
Dėl įtampos kylantis konfliktas	4,729 ± 0,638	4,634 ± 0,450	-0,060	159	0,952
Dėl elgesio kylantis konfliktas	4,527 ± 0,610	3,941 ± 0,383	0,533	159	0,595
Įsipareigojimas organizacijai (bendras įvertis)	13,157 ± 1,790	11,712 ± 1,143	0,456	157	0,649

Emocinis komponentas	5,368 ± 0,724	4,350 ± 0,422	-0,052	159	0,959
Tęstinis komponentas	6,031 ± 0,813	5,765 ± 0,560	-0,078	159	0,938
Normatyvinis komponentas	5,594 ± 0,754	5,989 ± 0,582	1,137	159	0,257

Pastaba: * – $p < 0,05$

Išanalizavus gautus rezultatus nustatyta (žr. 7 lentelę), kad pirmosios hipotezės pirmoji dalis pasitvirtino iš dalies: vyrų ir moterų patiriamas darbo–šeimos vaidmenų konfliktas ir įsipareigojimas organizacijai nesiskiria statistiškai reikšmingai. Tačiau vyrų ($M = 69,22$) ir moterų ($M = 87,11$) transformacinio vadovavimo stiliaus vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi ($U = 2267$, $p = 0,021$) (žr. 8 lent.). Tai reiškia, jog moterys savo vadovą suvokia kaip labiau pasižymintį transformaciniu vadovavimo stiliumi negu vyrai.

8 lentelė. Vyrų ir moterų transformacinio vadovavimo stiliaus pasireiškimo palyginimas.

Kintamasis	Lytis	N	Vidutinis rangas	U	Z
Transformacinis vadovavimo stilius	Vyras	55	69,22	2267	-2,317*
	Moteris	106	87,11		

Pastaba: * – $p < 0,05$

Atlikus darbo–šeimos vaidmenų konflikto, įsipareigojimo organizacijai ir transformacinio vadovavimo stiliaus įverčių palyginimą tarp skirtingo amžiaus asmenų, iki 29 m. ir vyresnių (remiantis Jeffrey Arnett besiformuojančios pilnametystės teorija) nustatyta (žr. 10 lent.), jog pirmosios hipotezės antroji dalis pasitvirtino dalinai: transformacinio vadovavimo stiliaus įverčiai statistiškai reikšmingai ($U = 2037,5$, $p = 0,023$) skiriasi tarp jaunesnių ($M = 94,21$) ir vyresnių ($M = 75,72$) amžiaus asmenų grupių. Tai reiškia, jog jaunesnės amžiaus grupės dalyviai savo vadovą vertina kaip labiau pasižymintį transformaciniu vadovavimo stiliumi.

9 lentelė. Darbo-šeimos vaidmenų konflikto ir įsipareigojimo organizacijai pasireiškimo palyginimas tarp skirtingo amžiaus asmenų.

Kintamasis	Iki 29 m. (N=46)	Nuo 30 m. (N=115)	t reikšmė	Laisvės laipsniai (df)	p reikšmė
	Vidurkis ± stand. nuokrypis	Vidurkis ± stand. nuokrypis			
Darbo-šeimos vaidmenų konfliktas (bendras įvertis)	12,518 ± 1,846	10,610 ± 0,989	-0,680	159	0,498
Dėl laiko kylantis konfliktas	4,459 ± 0,657	4,844 ± 0,452	-0,847	159	0,398
Dėl įtampos kylantis konfliktas	4,902 ± 0,723	4,570 ± 0,426	-0,075	159	0,940
Dėl elgesio kylantis konfliktas	4,735 ± 0,698	3,887 ± 0,362	-0,719	70,508	0,475
Įsipareigojimas organizacijai (bendras įvertis)	9,228 ± 1,361	13,227 ± 1,244	-0,642	118,460	0,522
Emocinis komponentas	4,095 ± 0,604	4,917 ± 0,459	-1,199	159	0,232
Tęstinis komponentas	4,647 ± 0,685	6,270 ± 0,585	-0,135	111,134	0,893
Normatyvinis komponentas	5,279 ± 0,778	6,102 ± 0,569	-0,212	159	0,822

Pastaba: * – $p < 0,05$

Darbo – šeimos vaidmenų konflikto ir įsipareigojimo organizacijai įverčiai tarp skirtingo amžiaus asmenų grupių statistiškai reikšmingai nesiskyrė.

10 lentelė. Transformacinio vadovavimo stiliaus pasireiškimo palyginimas tarp skirtingo amžiaus asmenų.

Kintamasis	Amžius	N	Vidutinis rangas	U	Z
Transformacinis vadovavimo stilius	Iki 29 m.	46	94,21	2037,5	-2,280*
	Nuo 30 m.	115	75,72		

Pastaba: * – $p < 0,05$

Atlikus tarp neturinčių ir turinčių vaikų asmenų, darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir įsipareigojimo organizacijai palyginimą remiantis Stjudento t kriterijumi nepriklausomoms imtims, nustatyta (žr. 11 lent.), jog neturinčių ir turinčių vaikų asmenų patiriamas darbo–šeimos vaidmenų konfliktas ir įsipareigojimas organizacijai nesiskiria statistiškai reikšmingai. Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į statistinę tendenciją ($p=0,072$), rodančią, kad, padidinus tiriamųjų imtį, gali išryškėti, kad asmenys turintys vaikų pasižymi didesniu emociniu įsipareigojimu. Tai reiškia, jog turintys vaikų asmenys gali būti labiau emociškai įsipareigoję organizacijai, tačiau šis tyrimas to nepatvirtina.

11 lentelė. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai palyginimas tarp neturinčių ir turinčių vaikų asmenų.

Kintamasis	Neturi vaikų (N=58)	Turi vaikų (N=103)	t reikšmė	Laisvės laipsniai (df)	p reikšmė
	Vidurkis ± stand. nuokrypis	Vidurkis ± stand. nuokrypis			
Darbo–šeimos vaidmenų konfliktas (bendras įvertis)	12,336 ± 1,620	10,491 ± 1,034	-0,584	159	0,560
Dėl laiko kylantis konfliktas	4,595 ± 0,603	4,777 ± 0,471	-1,560	159	0,121
Dėl įtampos kylantis konfliktas	5,030 ± 0,661	4,450 ± 0,438	0,026	159	0,979

Dėl elgesio kylantis konfliktas	4,394 ± 0,577	4,011 ± 0,395	0,169	159	0,866
Įsipareigojimas organizacijai (bendras įvertis)	10,543 ± 1,396	12,961 ± 1,283	-1,374	157	0,171
Emocinis komponentas	4,441 ± 0,583	4,797 ± 0,473	-1,811	159	0,072
Tęstinis komponentas	5,639 ± 0,740	5,975 ± 0,589	0,038	159	0,970
Normatyvinis komponentas	5,543 ± 0,728	6,010 ± 0,592	-1,362	159	0,175
Transformacinis vadovavimo stilius	6,900 ± 0,906	7,173 ± 0,707	1,422	159	0,157

Pastaba: * – $p < 0,05$

Transformacinio vadovavimo stiliaus įverčiai tarp neturinčių ir turinčių vaikų asmenų grupių statistiškai reikšmingai nesiskyrė.

12 lentelė. Transformacinio vadovavimo stiliaus pasireiškimo palyginimas tarp neturinčių ir turinčių vaikų asmenų.

Kintamasis	Vaikų buvimas	N	Vidutinis rangas	U	Z
Transformacinis vadovavimo stilius	Neturi	58	86,43	2672,0	-1,113
	Turi	103	77,94		

Pastaba: * – $p < 0,05$

Tikrinant ar priklausomai nuo darbo valandų kiekio per savaitę skirsis ir individo darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir įsipareigojimo organizacijai įverčiai, buvo naudojama vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA).

13 lentelė. Darbo-šeimos vaidmenų konflikto ir išsipareigojimo organizacijai palyginimas tarp skirtingą valandų (per savaitę) kiekį dirbančių asmenų.

			Vidurkių skirtumas	SE	p bonf
Darbo-šeimos vaidmenų konfliktas (bendras įvertis)	Iki 40 val.	40 val.	0,876	3,355	1,000
		Virš 40 val.	-4,039	3,656	0,813
	40 val.	Iki 40 val.	-0,876	3,355	1,000
		Virš 40 val.	-4,916	2,075	0,057
	Virš 40 val.	Iki 40 val.	4,039	3,656	0,813
		40 val.	4,916	2,075	0,057
Emocinis išsipareigojimas organizacijai	Iki 40 val.	40 val.	-0,394	1,438	1,000
		Virš 40 val.	0,004	1,567	1,000
	40 val.	Iki 40 val.	0,394	1,438	1,000
		Virš 40 val.	0,399	0,889	1,000
	Virš 40 val.	Iki 40 val.	-0,004	1,567	1,000
		40 val.	-0,399	0,889	1,000
Tęstinis išsipareigojimas organizacijai	Iki 40 val.	40 val.	0,660	1,783	1,000
		Virš 40 val.	-0,039	1,943	1,000
	40 val.	Iki 40 val.	-0,660	1,783	1,000
		Virš 40 val.	-0,699	1,103	1,000
	Virš 40 val.	Iki 40 val.	0,039	1,943	1,000
		40 val.	0,699	1,103	1,000
Normatyvinis išsipareigojimas organizacijai	Iki 40 val.	40 val.	0,966	1,782	1,000
		Virš 40 val.	-0,487	1,942	1,000
	40 val.	Iki 40 val.	-0,966	1,782	1,000
		Virš 40 val.	-1,453	1,102	0,568
	Virš 40 val.	Iki 40 val.	0,487	1,942	1,000
		40 val.	1,453	1,102	0,568

Pastaba: * – $p < 0,05$

Siekiant patikrinti ar priklausomai nuo darbo valandų kiekio per savaitę skirsis ir individo transformacinio vadovavimo stiliaus įverčiai buvo naudojamas neparametrinis Kurskal–Wallis testas. Statistiškai reikšmingų ryšių rasta nebuvo, todėl galima teigti, jog individų darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir išipareigojimo organizacijai įverčių vidurkiai tarp skirtingą valandų kiekį dirbančių individų nesiskiria.

14 lentelė. Transformacinio vadovavimo stiliaus palyginimas tarp skirtingą valandų (per savaitę) kiekį dirbančių asmenų.

	Darbo valandos per savaitę	N	Vidutinis rangas	Chi kvadratas
Transformacinis vadovavimo stilius	Iki 40 val.	12	74,13	0,634
	40 val.	111	80,23	
	Virš 40 val.	38	85,41	

Pastaba: *– $p < 0,05$

3.2. Transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbo–šeimos vaidmenų konflikto ryšys

Siekiant patikrinti prielaidą apie darbuotojų transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbo–šeimos vaidmenų konflikto ryšį, atlikta koreliacinė analizė, taikant neparametrinį Spearmano ranginės koreliacijos koeficientą. Darbuotojų patiriamo darbo–šeimos vaidmenų konflikto ryšių su transformaciniu vadovavimo stiliumi koreliacinės analizės rezultatai pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. Transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbo–šeimos vaidmenų konflikto ryšys.

Transformacinis vadovavimo stilius	Darbo–šeimos vaidmenų konfliktas							
	Bendras įvertis		Dėl laiko kylantis		Dėl įtampos kylantis		Dėl elgesio kylantis	
	Spearman r	p	Spearman r	p	Spearman r	p	Spearman r	p
	-0,131	0,099	-0,122	0,125	-0,192*	0,015	-0,014	0,863

Pastaba: *– $p < 0,05$

Antroje tyrimo hipotezėje, teigiama, jog stiprėjant vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumui mažėja darbo-šeimos vaidmenų konfliktas. Šio tyrimo rezultatai neatskleidė statistiškai reikšmingų sąsajų, tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbo-šeimos vaidmenų konflikto (bendro įverčio). Todėl, galima teigti, kad antroji hipotezė, nebuvo patvirtinta. Tačiau, stipresnis transformacinio vadovavimo stilius yra reikšmingai susijęs su silpnesniu darbo-šeimos vaidmenų konfliktu atsižvelgiant į konflikto tipą, kylantį dėl įtampos ($r_s = -0,192$, $p < 0,05$). Stebima statistinė tendencija ($p = 0,015$) reiškia, kad padidinus imtį, stiprus vadovo transformacinio stiliaus išreikštumas gali būti reikšmingai susijęs su silpnesniu kylančiu dėl įtampos darbo-šeimos vaidmenų konfliktu.

3.3. Įsipareigojimo organizacijai ir darbo-šeimos vaidmenų konflikto ryšys

Siekiant patikrinti prielaidas apie darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir darbo-šeimos vaidmenų konflikto ryšius, atlikta koreliacinė analizė, taikant Pirsono tiesinės koreliacijos koeficientą. Darbuotojų patiriamo darbo-šeimos vaidmenų konflikto ryšių su įsipareigojimu organizacijai koreliacinės analizės rezultatai pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai ir darbo-šeimos vaidmenų konflikto ryšys.

Įsipareigojimas organizacijai	Darbo-šeimos vaidmenų konfliktas							
	Bendras įvertis		Dėl laiko kylantis		Dėl įtampos kylantis		Dėl elgesio kylantis	
	Pirsono r	p	Pirsono r	p	Pirsono r	p	Pirsono r	p
Bendras įvertis	0,311**	<0,001	0,327**	<0,001	0,215**	0,007	0,225**	0,004
Emocinis komponentas	0,196*	0,013	0,220**	0,005	0,127	0,108	0,135	0,087
Tęstinis komponentas	0,285**	<0,001	0,262**	<0,001	0,230**	0,003	0,209**	0,008
Normatyvinis komponentas	0,193*	0,014	0,227**	0,004	0,111	0,162	0,137	0,083

Pastaba: * – $p < 0,01$

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai (bendras įvertis) statistiškai reikšmingai susijęs su darbo-šeimos vaidmenų konfliktu, vertinant pagal bendrą įvertį ($< 0,001$) ir atsižvelgiant į konflikto tipus, kylančius dėl laiko ($p < 0,001$), įtampos ($p = 0,007$) ir elgesio ($p = 0,004$). Emocinis įsipareigojimo

komponentas statistiškai reikšmingai susijęs su silpnesniu darbo–šeimos vaidmenų konfliktu, vertinant pagal bendrą įvertį ($p=0,013$) ir atsižvelgiant į konflikto tipą, kylantį dėl laiko ($p=0,005$). Tęstinis išsipareigojimo komponentas statistiškai reikšmingai susijęs su darbo–šeimos vaidmenų konfliktu, vertinant pagal bendrą įvertį ($p<0,001$) ir atsižvelgiant į konflikto tipus, kylančius dėl laiko ($p<0,001$), įtampos ($p=0,003$) ir elgesio ($p=0,008$). Normatyvinis išsipareigojimo komponentas statistiškai reikšmingai susijęs su darbo–šeimos vaidmenų konfliktu, vertinant pagal bendrą įvertį ($p=0,014$) ir atsižvelgiant į konflikto tipą, kylantį dėl laiko ($p=0,004$). Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, jog, trečioji hipotezė, buvo patvirtinta.

3.4. Išsipareigojimo organizacijai ir transformacinio vadovavimo stiliaus ryšys

Siekiant patikrinti prielaidą apie darbuotojų išsipareigojimo organizacijai ir transformacinio vadovavimo stiliaus ryšį, atlikta koreliacinė analizė, taikant neparimetrinį Spearmano ranginės koreliacijos koeficientą. Išsipareigojimo organizacijai ir transformacinio vadovavimo stiliaus koreliacinės analizės rezultatai pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė. Išsipareigojimo organizacijai ir transformacinio vadovavimo stiliaus ryšys.

		Išsipareigojimas organizacijai							
Transformacinis vadovavimo stilius	Bendras įvertis		Emocinis komponentas		Tęstinis komponentas		Normatyvinis komponentas		
	Spearman r	p	Spearman r	p	Spearman r		Spearman r	p	
		0,086	0,284	-0,040	0,611	0,095	0,228	0,154	0,052

Pastaba: * – $p < 0,05$

Ketvirtoje tyrimo hipotezėje, teigiama, jog stiprėjant vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumui didėja darbuotojų išsipareigojimas organizacijai. Šio tyrimo rezultatai neatskleidė statistiškai reikšmingų sąsajų, tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų išsipareigojimo organizacijai. Todėl, galima teigti, kad ketvirtoji hipotezė, nebuvo patvirtinta. Tačiau, stebima statistinė tendencija ($p=0,052$) reiškia, kad padidinus imtį, stipresnis vadovo transformacinio stiliaus išreikštumas gali būti reikšmingai susijęs su stipresniu išsipareigojimu organizacijai pagal normatyvinį komponentą.

3.5. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai ryšys

Visų tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika pateikiama 18 Lentelėje. Visi kintamieji susiję tiesiniais ryšiais ir remiantis jų asimetrijos bei eksceso koeficientais pasižymi apytikriai normalia sklaida, tad duomenys tinkami mediacinei analizei.

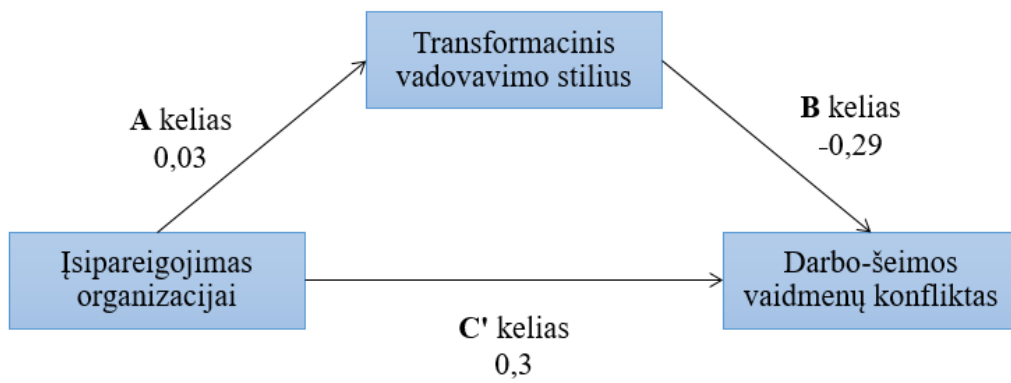
18 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tiesinės koreliacijos koeficientai.

Kintamasis	M	SD	S	K	1	2	3
1. Darbo–šeimos vaidmenų konfliktas	31,099	11,164	0,148	-0,638	-		
2. Įsipareigojimas organizacijai	90,755	12,188	0,367	1,689	0,311***	-	
3. Transformacinis vadovavimo stilius	25,236	7,099	-0,622	-0,110	-0,168*	0,058	-

Pastaba: * – $p < 0,05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, S – asimetrija, K – ekscesas.

Atlikta mediacinė analizė siekiant atskleisti, ar ryšį tarp įsipareigojimo organizacijai ir darbo–šeimos vaidmenų konflikto medijuoja vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumas. Analizė buvo atlikta taikant maksimalaus tikėtumo metodą (maximum likelihood), apskaičiuotos atsparios standartinės paklaidos bei pasikliautinieji intervalai. Analizė atskleidė statistiškai reikšmingą tiesioginį efektą (žr. B priedą) tarp įsipareigojimo organizacijai ir darbo–šeimos vaidmenų konflikto ($B=0,295$, $SE=0,076$, $p=0,000$, 95%CI [0,146, 0.445]). Netiesioginis efektas, ryšys tarp įsipareigojimo organizacijai ir darbo–šeimos vaidmenų konflikto medijuojant transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumu nebuvo reikšmingas ($B=-0,010$, $SE=0,012$, $p=0,420$, 95%CI [-0.033, 0,014]), o bendras efektas taip pat buvo statistiškai reikšmingas ($B=0,286$, $SE=0,077$, $p=0,000$, 95%CI [0,134, 0,437]). Iš viso abiem kintamaisiais galima paaiškinti 13% priklausomojo kintamojo sklaidos, o nepriklausomas kintamasis paaiškina 0,3% mediatoriaus sklaidos.

Analizė atskleidė, kad darbo–šeimos vaidmenų konfliktas gali būti prognozuojamas pagal įsipareigojimą organizacijai. Į lygtį įtraukus moderatorių – transformacinį vadovavimo stilių, modelio prognostinė galia pablogėjo. Rezultatai rodo, kad darbo–šeimos vaidmenų konfliktą nulemia ne vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumas, o tai tiek asmuo jaučiasi įsipareigojęs organizacijai. Taip pat bendras įsipareigojimas organizacijai gali prognozuoti ar žmogus patirs darbo–šeimos vaidmenų konfliktą.



3 pav. Mediacijos modelis.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Kadangi mokslinėje literatūroje vieni rezultatai prieštarauja kitiems, šiuo tyrimu buvo siekiama nustatyti sąsajas tarp darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai. Išanalizavus mokslinę literatūrą, buvo tikėtasi, jog darbo–šeimos vaidmenų konfliktas, transformacinis vadovavimo stilius ir įsipareigojimas organizacijai sąveikaus tarpusavyje, ir rezultatai skirsis priklausomai nuo sociodemografinės grupės (skirstant pagal lytį, amžių, vaikų turėjimą ir dirbamų valandų skaičių).

Pirmąją hipotezę buvo siekiama išsiaiškinti tarpgrupinius skirtumus, atsirandančius dėl sociodemografinių veiksnių. Tikėtasi, jog aukštesniais darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai įverčiais pasižymės moteriškos lyties ir jaunesnės grupės respondentai (iki 29 m.).

Tikrinant pirmąją dalį, tyrimo rezultatai parodė, jog moterys yra labiau linkusios suvokti savo vadovą kaip transformacinį, už vyrus, kas sutampa ir su kitų studijų rezultatais (Butterfield, Alves & Bratol, 2004). Tačiau, kalbant apie darbo–šeimos vaidmenų konfliktą, lyginant moterų ir vyrų grupes, reikšmingų rezultatų neaptikta. Gauti rezultatai sutampa su Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatais (Žilinskaitė, 2009; Gustaitė, 2010; Adomynienė ir Gustainienė, 2011) bei užsienio autorių studijų išvadomis (Powell & Greenhaus, 2010; Schneewind et al., 2010; Ansari, 2011). Tokie rezultatai galėjo būti gauti dėl to, kad vis daugiau moterų po motinystės atostogų grįžta į darbus, o ne tik lieka atsakingomis už vaikų auginimą, tuo tarpu vyrai kiekvienais metais vis labiau įsitraukia į šeimos reikalus (Lingard & Lin, 2004). Taip pat, tarp vyrų ir moterų nebuvo aptikta reikšmingų įsipareigojimo organizacijai skirtumų, šiuos rezultatus patvirtina ir kiti tyrimai (Rimšaitė, 2009; Suki, 2011; Kunigauskaitė, 2011). Tokius rezultatus galėjo lemti susiklosčiusi situacija, dėl pandejimos, nes daug žmonių prarado darbus, žmonės jaučia didesnę nerimą, bijo dėl profesinės situacijos, dėl to ir įsipareigojimas organizacijai galimai tapo mažesniu.

Tikrinant antrąją dalį, tyrimo rezultatai parodė, kad jaunesnės grupės dalyviai savo vadovą vertina kaip labiau transformacinį, už vyresnius darbuotojus. Šie rezultatai sutampa ir su kitų autorių nuomone (Bruch et al., 2006), gauti rezultatai yra aiškinami tuo, kad jaunesni žmonės yra atviresni, labiau linkę mokytis iš savo vadovų, ypatingai kai prieš tai nėra turėję jokios darbinės patirties. Taip pat, tyrėjai pastebi, kad vadovai yra mažiau vertinami transformaciniais tais atvejais, kai yra panašaus amžiaus kaip ir jų darbuotojai (Judge & Picolo, 2004). Šiame tyrime nagrinėtose amžiaus grupėse statistiškai reikšmingų skirtumų tarp darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir įsipareigojimo

organizacijai nebuvo aptikta. Rezultatai sutampa ir su užsienio autorių gautais rezultatais (Noor, 2003). Tuo tarpu, Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatais rodo, jog vyresni darbuotojai yra labiau patenkinti užimamomis pareigomis ir įmonės politika (Liniauskaitės ir kt., 2012). Šio tyrimo rezultatai nepatvirtino ir kitų mokslininkų rezultatų (Iqbar, 2010; Latožienė, 2007), kur teigiama, kad vyresni darbuotojai yra labiau linkę įsipareigoti savo organizacijai. Tokie darbuotojai labiau vertina finansinį stabilumą, užima aukštesnes pareigas, yra patenkinti santykiais su kolegomis ir nenori viso to prarasti pereinant dirbti į kitą organizaciją (Salami, 2008; Kaur et al., 2010). Skirtumas tarp įvairių amžiaus grupių galėjo būti neaptiktas dėl to, kad prasidėjus pandemijai nemaža dalis žmonių, kurie buvo išdirbę savo organizacijoje ilgesnį laiko tarpą vis vien buvo atleisti, ši baimė galėjo persikelti ir kitiems darbuotojams, dėl to bendras įsipareigojimo organizacijai lygis galėjo ženkliai sumažėti.

Dėl informacijos trūkumo nebuvo iškelta trečioji hipotezės dalis. Rezultatų analizė neatskleidė reikšmingų skirtumų tarp darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai tarp neturinčių ir turinčių vaikų asmenų. Gauti rezultatai sutampa su užsienio tyrėjų studijomis, kur teigiama, kad vaikų buvimas šeimoje nėra susijęs su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai (Lingard & Lin, 2004). Tačiau rasta šio tyrimo rezultatams ir prieštaraujančių tyrimų, kur teigiama, kad asmenys, turintys vaikų, dažniau išgyvena darbo–šeimos vaidmenų konfliktą (Emslie et al., 2004; Grant–Vallone & Donaldson, 2001), tai aiškinama tuo, kad laikas ir pastangos, skiriamos vaikui auginti, gali prisidėti prie šio konflikto paastrėjimo. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto buvimas yra siejamas su vaikų amžiumi, jaunesnių vaikų tėvai yra mažiau linkę patirti balansą tarp šių dviejų gyvenimo sričių (Grant – Vallone & Donaldson, 2001; Greenhaus & Kopelman, 1981). Samprotaujant, tokie įverčiai galėjo būti gauti dėl to, kad dauguma darbų šiuo metu vyksta nuotoliniu būdu, asmenys gali matytis su savo šeima kasdien, mažiau laiko praleidžia darbe arba komandiruotėse. Bendravimas su vadovais tapo nuotoliniu, vadovai negali išsikovoti savo darbuotojų kada tik panorėję, tai galbūt ir lėmė, kad žmonės savo vadovus suvokia panašiai, nes bendravimas gyvai ir nuotoliniu būdu nėra tolygus.

Toliau darbe buvo nagrinėti darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai skirtumai tarp skirtingą valandų kiekį dirbančių respondentų. Tyrimo dalyviai buvo padalinti į tris grupes (dirbančius mažiau nei 40 val., pilnu etatu ir daugiau negu 40 val., į savaitę dirbančius žmones), tačiau, gauti rezultatai nebuvo reikšmingi. Šiame tyrime gauti rezultatai nesutampa su kitų autorių gautomis išvadomis (Valcour, 2007), kur buvo aptiktas ryšys tarp darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir dirbamų valandų skaičiaus. Kitų autorių tyrime nurodoma, jog tie asmenys, kurie dirba slenkančiu grafiku yra labiau linkę patirti darbo–šeimos vaidmenų konfliktą, nes susiduria su sunkumais santykiuose, laisvalaikio planavime, šeimos

atsakomybėmis, ko pasekoje mažėja ir įsipareigojimo organizacijai įverčiai (Tausig & Fenwick, 2003). Kadangi šiais laikais nemažai žmonių stovi prastovose, dirba iš namų arba apskritai neturi darbo, dirbamų valandų skaičius yra pasikeitęs, žmonės būnant namie gali suderinti namų ruošos darbus su pačiu darbu, tai galėjo lemti, kad gauti rezultatai nebuvo reikšmingi.

Keliant antrąją hipotezę apie darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir transformacinio vadovavimo stiliaus ryšį, buvo tikimasi, jog šie konstruktai sąveikaus neigiamai. Tačiau antroji hipotezė nepasitvirtino. Šio tyrimo rezultatai nesutapo su kitų tyrėjų rezultatais, kur teigiama, kad mažesni darbo–šeimos vaidmenų konfliktą patiria tie darbuotojai, kurių vadovai savo pavyzdžiu rodo kaip išlaikyti balansą tarp darbo ir šeimos, ir skiria darbuotojams individualizuotą dėmesį (Česnauskas ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2014). Taip pat kitų tyrimų rezultatai rodo, kad palaikantis vadovas padeda darbuotojams susitvarkyti su jaučiamu nerimu, kas ir sumažina darbo–šeimos vaidmenų konflikto patyrimą (Halblesletem & Buckeley, 2006). Šio tyrimo rezultatai nesutapo su kitų autorių rezultatais galbūt dėl to, kad vadovai per pastaruosius metus rečiau mato savo darbuotojus, skiriamas dėmesys jau nebėra toks koks būdavo anksčiau. Dirbant ofise galima buvo paprasčiau pastebėti kai darbuotojui kažkas yra negerai, tą pačią akimirką prieiti ir pasiūlyti savo pagalbą, ne visi darbuotojai gali jaustis pakankamai drąsiai nuolatos kreiptis į vadovus, prašyti jų dėmesio tam, kad pasikalbėti apie savo rūpesčius.

Tikrinant trečiosios hipotezės pirmąją dalį, buvo siekiama įrodyti, jog mažesni darbo–šeimos vaidmenų konfliktą patiria emociškai įsipareigoję organizacijai individai. Tyrime nustatyta, jog emociškai organizacijai įsipareigoję darbuotojai patiria silpnesnį darbo–šeimos vaidmenų konfliktą (pagal bendrą įvertį ir kylantį dėl laiko). Gauti rezultatai atitinka kitų autorių studijų rezultatus (Carlson et al., 2000; Meyer et al., 2002; Lapointe et al., 2012; Buonocore et al., 2013; Li et al., 2013). Ankstesnių tyrimų rezultatuose nurodyta, kad darbuotojai įsipareigoję organizacijai pagal emocinį konstrukta yra labiau linkę dėti papildomas pastangas, kad susidorotų su darbiniais iššūkiais (Lapointe et al., 2012), jie tiki įmonės vizija ir tikslais, dirba organizacijoje savo noru ir darbą atlieka su malonumu (Aggarwal-Gupta et al., 2010; Meyer & Maltin, 2010). Dėl to, ir konfliktas tarp darbo ir šeimos galimai yra mažesnis, nes darbuotojai visų savo darbinių problemų neparsineša į namus.

Antrąją hipotezės dalimi buvo siekiama įrodyti, jog didesni darbo–šeimos vaidmenų konfliktą patiria tęstiniu būdu įsipareigoję organizacijai individai. Rezultatai hipotezę patvirtino. Atskleista, jog tęstiniu būdu organizacijai įsipareigoję darbuotojai patiria stipresnį darbo–šeimos vaidmenų konfliktą (pagal bendrą įvertį, kylantį dėl laiko, įtampos ir elgesio). Šiame tyrime atskleisti rezultatai patvirtino ir kitų autorių tyrimų rezultatus (Casper et al., 2011; Buonocore & Ruso, 2013). Ankstesni

tyrimai rodo, kad darbuotojai, įsipareigoję organizacijai tęstiniu būdu, lieka dirbti organizacijoje tik dėl asmeninės naudos, gaunamo atlyginimo arba kitų privalumų, todėl pats darbas jiems gali atrodyti ne be toks prasmingas. Kas ir lemia, kad susidūrę su sunkumais jie patiria daugiau streso ir dėl to išgyvena stipresnį darbo–šeimos vaidmenų konfliktą.

Tikrinant trečiąją hipotezės dalį, buvo siekiama įrodyti, jog didesnį darbo–šeimos vaidmenų konfliktą patiria normatyviniu būdu įsipareigoję organizacijai individai. Rezultatai hipotezę patvirtino. Atskleista, jog normatyviniu būdu organizacijai įsipareigoję darbuotojai patiria stipresnį darbo–šeimos vaidmenų konfliktą (pagal bendrą įvertį ir kylantį dėl laiko). Tačiau rasta prieštaraujančių tyrimų rezultatų (Addae et al., 2008). Mokslininkai atskleidė, kad asmenys, įsipareigoję organizacijai pagal normatyvinį komponentą lieka dirbti joje iš pareigos jausmo, jaučiasi skolingais už visas įgytas žinias, kitus privalumus. Dėl to gali paaukoti šeimos laiką darbui, stipriai to nesureikšminus ir dėl to nejaučiant kaltės (Carlson et al., 2009). Tačiau yra tyrimų, kurių rezultatai sutampa su šio tyrimo rezultatais (Meyero et al., 2006). Autorių teigimu, normatyviai įsipareigoję darbuotojai dirba organizacijoje iš dėkingumo, ir nuolatos save užkrauna darbais, nes jaučiasi skolingais organizacijai. Ilgainiui darbuotojai taip gali ir neišmukti atsitraukti nuo darbo, ir pakankamai skirti laiko šeimai, kas galimai prisideda prie darbo–šeimos vaidmenų konflikto sustiprėjimo.

Ketvirtąją hipotezę siekta patikrinti, ar yra ryšys tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai. Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog hipotezė nepasitvirtino. Šio tyrimo rezultatai nepatvirtino kitų autorių rezultatų (Cole & Bedeian, 2007), kur teigiama, kad darbuotojai suvokiantys savo vadovą kaip transformacinį yra stipriau įsipareigoję organizacijai. Taip pat, mokslinėje literatūroje teigiama (Carless et al., 2000; Whittington & Goodwin, 2001; Hetland et al., 2007), kad transformacinė lyderystė yra siejama su įsipareigojimu organizacijai, nes transformacinis vadovas, stengiasi susieti įmonės tikslus su darbuotojų poreikiais, suteikia jiems konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, emocinę pagalbą kai darbuotojams to reikia. Šio tyrimo rezultatai nesutapo su autorių rezultatais galbūt dėl to, kad vadovai per pastaruosius metus rečiau sąveikauja su savo darbuotojais, skiria jiems mažiau dėmesio. Na ir pati pandemija įnešė daug nerimo, įmonės bankrutuoja, didžioji dalis žmonių neteko darbo, todėl tie, kas vis dar dirba, jaučia daugiau nerimo dėl savo darbo vietos, ateities, dėl to ir įsipareigojimas organizacijai galimai mažėja.

Paskutine hipoteze darbe buvo tikrinama, ar darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir įsipareigojimo organizacijai ryšys yra medijuojamas transformacinio vadovavimo stiliaus. Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog hipotezė nepasitvirtino. Gauti rezultatai nepatvirtino kitų autorių gautų

išvadų (Cole & Bedeian, 2007), kur buvo teigiama, kad kuo labiau darbuotojai savo vadovą suvokia kaip transformacinį, tuo mažesniu darbo–šeimos vaidmenų konfliktu ir didesniu įsipareigojimu organizacijai jie pasižymi. Šio tyrimo rezultatai nesutapo su autorių rezultatais galbūt dėl to, kad darbuotojai mažiau laiko praleidžia organizacijoje, rečiau sąveikauja su vadovais ir susiklosčiusi pandemija skatina jausti nerimą dėl ateities.

Tyrimo ribotumai. Tyrime buvo remiamasi autorių nurodytais faktorinių analizių įverčiais, naudotų skalių validumas papildomai tirtas nebuvo. Taip pat gauti atsakymai galėjo būti paveikti nežinomų kintamųjų, pvz., konfliktinių situacijų darbe ar santykiuose, asmeninių išgyvenimų, streso. Ir žinoma labai svarbiu faktoriumi yra koronaviruso pandemija, kurią jau kiek ilgiau nei metus išgyvena visas pasaulis. Ateities tyrimams, rekomenduojama įtraukti klausimus, kaip tyrimo dalyvių įsipareigojimą organizacijai paveikė pandemija, paklausti kokia yra dabartinių santykių kokybė poroje ir sužinoti kaip darbuotojai vertina savo vadovą ir jo lyderystę. Longitudinis tyrimas įneštų aiškumo ir padėtų neutralizuoti dabartinių išgyvenimų įtaką gaunamiems rezultatams. Taip pat, rezultatams įtakos galėjo turėti sociumas, tyrimo dalyviai galėjo ne visuomet atsakinėti nuoširdžiai į klausimus, o pateikti socialiai priimtinius atsakymus.

5. IŠVADOS

1. Sociodemografiniai kintamieji yra susiję su darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai įverčiais:
 - 1.1. Moterys savo vadovą vertina kaip labiau pasižymintį transformaciniu vadovavimo stiliumi, negu vyrai. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir įsipareigojimo organizacijai įverčių skirtumų vyrų ir moterų grupėse nėra.
 - 1.2. Jaunesnio amžiaus darbuotojai savo vadovą vertina kaip labiau pasižymintį transformaciniu vadovavimo stiliumi, negu vyresnio amžiaus darbuotojai. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto, įsipareigojimo organizacijai įverčiai jaunesnio ir vyresnio amžiaus darbuotojų grupėse nesiskiria.
 - 1.3. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai įverčiai tarp neturinčių ir turinčių vaikų asmenų grupių nesiskiria.
 - 1.4. Darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai įverčiai tarp skirtingą valandų kiekį dirbančių individų nesiskiria.
2. Transformacinis vadovavimo stilius ir darbo–šeimos vaidmenų konfliktas nėra susiję.
3. Įsipareigojimo organizacijai kintamieji yra susiję su darbo–šeimos vaidmenų konflikto įverčiais:
 - 3.1. Emocinis įsipareigojimas organizacijai ir darbo–šeimos vaidmenų konflikto patyrimas yra neigiamai susiję: kuo stipriau darbuotojai yra emociškai įsipareigoję organizacijai tuo mažiau jie patiria darbo–šeimos vaidmenų konfliktą.
 - 3.2. Tęstinis įsipareigojimas organizacijai ir darbo–šeimos vaidmenų konfliktas yra teigiamai susiję: kuo stipriau darbuotojai tęstiniu būdu yra įsipareigoję organizacijai tuo stipresnį darbo–šeimos vaidmenų konfliktą jie patiria.
 - 3.3. Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai ir darbo–šeimos vaidmenų konfliktas yra teigiamai susiję: kuo stipriau darbuotojai normatyviniu būdu yra įsipareigoję organizacijai tuo stipresnį darbo–šeimos vaidmenų konfliktą jie patiria.
4. Transformacinis vadovavimo stilius ir įsipareigojimas organizacijai nėra susiję.
5. Ryšį tarp darbo–šeimos vaidmenų konflikto ir įsipareigojimo organizacijai nepaaiškina transformacinis vadovavimo stilius.

LITERATŪRA

- Addae, H. M., Parboteeah, K.P., & Velinor, N. (2008). Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, 29(6), 567-582.
- Adomynienė, E., ir Gustainienė, L. (2011). Darbo ir šeimos sąveikos ryšys su pasitenkinimu darbu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 60, 13-28.
- Aggarwal-Gupta, M., Vohra, N., & Bhatnagar, D. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediation Influence of Psychological WellBeing. *Journal of Business and Management*, 16(2), 105-124.
- Aydem, B. (2010). Relationship between Organizational Commitment and Organizational Identification: A Theoretical Investigation. *Industrial Relations and Human Resources Journal*, 12(1), 85-106.
- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2011). The Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(2), 628-632.
- Akintayo, D. I. (2010). Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counselling*, 2(1), 1-8.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ansari, S. A. (2011). Gender Difference: Work and Family Conflicts and Family-work Conflicts. *Pakistan Business Review*, 8, 315-331.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9–32.
- Benligiray, S., & Sönmez, H. (2012). Analysis of organizational commitment and workfamily conflict in view of doctors and nurses. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3890-3905.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37 (5), p. 662-683.

- Bryan, S. (2002). *Cognitive complexity, transformational leadership and organizational outcomes*. A dissertation, Louisiana State University.
- Bruch, H., Tekie, E., Voelpel, S. C., & Walter, F. (2006). Leadership and the aging workforce: the impact of leadership style on the motivation of older employees. Research workshop – August 11-12 AOM –Atlanta.
- Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., & van der Lippe, T. (2010). Collegiality under pressure: the effects of family demands and flexible work arrangements in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2831-2847.
- Buonocore, F., & Russo, M. (2013). Reducing the effects of work-family conflict on job satisfaction: the kind of commitment matters. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 91-108.
- Buonocore, F., & Russo, M. (2013). Reducing the effects of work-family conflict on job satisfaction: the kind of commitment matters. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 91-108.
- Buonocore, F., & Russo, M. (2013). Reducing the effects of work-family conflict on job satisfaction: the kind of commitment matters. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 91-108.
- Burke, R. J. (2006). Why leaders fail: exploring the Darkside. *International Journal of Manpower*, 27 (1), 91-100.
- Butterfield, D., Alves, C. J., & Bratol, K. M. (2004). *Sex effects in evaluations of transformational and transactional leaders*. Powel G.N., Academy of Management Best Conference paper.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. A. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*. 14 (3), 389–405.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459-1486.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.

- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 640-652.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 640-652.
- Cole, M. S., & Bedeianb, A. G. (2007). Leadership consensus as a cross-level contextual moderator of the emotional exhaustion- work commitment relationship. *Leadership Quarterly, 18*, 447-462.
- Česnauskas, V. ir Lazauskaitė – Zabielskė, J. (2014). Darbo ir šeimos konfliktas: individualių ir organizacinių veiksnių svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 72*, 23–43.
- Eagly A. H., & Johannesen – Schmidt, M. C. (2001). The leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues, 52* (4), 781- 797.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*, 569-91.
- Emslie, C., Hunt, K., & Macintyre, S. (2004). Gender, Work – Home Conflict, and Morbidity Amongst White – Collar Bank Employees in the United Kingdom. *International Journal of Behavioral Medicine, 11*(3), 127–134.
- Eng, W., Moore, S., Grunberg, L., Greenberg, E., & Sikora, P.(2010). What Influences Work-Family Conflict? The Function of Work Support and Working from Home. *Current Psychology, 29*(2), 104-120.
- Genevičiūtė-Janonienė, G., ir Skučaitė, R., (2014). Vyrų ir moterų įsipareigojimo organizacijai svarba patiriamam darbo ir šeimos konfliktui. Kaunas: VDU leidykla.
- Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The Role of Organizational Commitment in Occupational Stress Models International. *Journal of Stress Management, 15* (4), 329–344.
- Grant – Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well – being over time. *Work & stress, 15*(3), 214–226. DOI: 10.1080/02678370110066544.

- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Gustaitė, A. (2010). Darbo ir šeimos vaidmenų sąveikos sąsajos su pasitenkinimu darbu ir suvokiamu socialiniu palaikymu. Magistro tezė, VDU, Kaunas.
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, Wm. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 93–106.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, R. M. (2006). Social comparison and burnout: The role of relative burnout and received social support. *Anxiety, Stress, and Coping*, 19 (3), 259- 278.
- Hartog, D., & Belschak, F. (2007). Personal Initiative, Commitment and Affect at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 (4).
- Hassan, S. (2012). Employee attachment to workplace: A review of organizational and occupational identification and commitment. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 15(3), 383-422.
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnson, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 58–75.
- Yildirim, I. (2008). Relationships between Burnout, sources of Social support and sociodemographic variables. *Social Behavior and Personality*, 36(5), 603-616.
- Yousef, D. A. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), 1067–1079.
- Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 16-27.
- 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).
- Kanste, O., Kyngas, H., & Nikkil, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15, 731– 739.

- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K., & Kodwani, A. D. (2009). Work-life balance and burnout as predictors of job satisfaction in the IT-ITES industry. *Vision. The Journal of Business Perspective*, 13(2).
- Karimi, L., Karimi, H., & Nouri, A. (2010). Predicting Employees' Well-being using Work-Family Conflict and Job Strain Models. *Stress & Health*, 27, 111-122.
- Kaur, K., & Sadhu, H. S. (2010). Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 141-152.
- Khahili, A., & Asmawi, A. (2012). Appraising the Impact of Gender Differences on Organizational Commitment: Empirical Evidence from a Private SME in Iran. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 100-110.
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative dentistry and endodontics*. 38(1). 52 – 54. Doi: 10.5395/rde.2013.38.1.52
- Klerk, M., & Mostert, K. (2010). Work-family interference: Examining socio-demographic predictors in the South Africa context. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1).
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1988). Development and Validation of the Leadership Practices Inventory. *Educational and Psychological Measurement*. 48(2), 483–496.
- Krishnan, V. R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(1), 58-72.
- Kunigauskaitė, K. (2011). Darbuotojų subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, įsipareigojimo organizacijai ir profesinio pervargimo sąsajos. Magistro tezės, VDU, Kaunas.
- Lapointe, E., Morin, A. J. S., Courcy, F., Boilard, A., & Payette, D. (2012). Workplace Affective Commitment, Emotional Labor and Burnout: A Multiple Mediator Model. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 3-21.
- Latožienė, S. (2007). Radiologijos skyriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai. Magistro tezės, Kauno medicinos universitetas, Kaunas.
- Leban, W. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554 – 564.

- Lee, H., & Cummings, G. G. (2008). Examining relationships between director leadership practices and manager worklife and burnout. *Journal of Leadership Studies*, 2(2), 47-6.
- Lee, J. A., Foos, P. W., & Clow, C. L. (2010). Caring for One's Elders and Family-to-Work Conflict. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, 15-39.
- Leede, J., & Looise J. C. (2001). Demanding More than People can Deliver: Exploring the Issues of Loyalty and Commitment in Enterprise Collaborations. *Production Planning and Control*, 12(4), 504-513.
- Li, C., Lu, J., & Zhang, Y. (2013). Cross-domain effects of work-family conflict on organizational commitment and performance. *Social Behavior and Personality*, 41(10), 1641-1654.
- Lingard, H., & Lin, J. (2004). Career, family and work environment determinants of organizational commitment among women in the Australian construction industry. *Construction Management and Economics*, 22, 409-422.
- Lingard, H., & Lin, J. (2004). Career, family and work environment determinants of organizational commitment among women in the Australian construction industry. *Construction Management and Economics*, 22, 409-422.
- Liniauskaitė, A., Kairys, A., Urbanavičiūtė, I., Bagdonas, A., ir Pakalniškienė, V. (2012). Suaugusiųjų psichologinės gerovės sąsajos su socialiniais ir demografiniais kintamaisiais. *Tiltai*, 3, 35–53.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586–602. doi: 10.1108/JMP-09-2014-0272.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Rantanen, J., Feldt, T., & Rantanen, M. (2012). Relationships of work-family coping strategies with work-family conflict and enrichment: *The roles of gender and parenting status*. *Family Science*, 3(2), 109-125.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683.

- Metcalfe, B. D., Rees, C. J. (2010). Gender, globalization and organization: exploring power, relations and intersections: Guest editorial. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(1), 5-22.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Michelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 679-725.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion.
- Mortazavi, S., Pedhiwala, N., Shafiro, M., & Hammer, L. (2009). Work-family conflict related to culture and gender. *Community, Work, & Family*, 12(2), 251-273.
- Noor, N. M. (2003). Work– and family– related variables, work – family conflict and women's well – being: some observations. *Community, Work & Family*, 6(3), 297–319. DOI: 1080/1366880032000143474.
- Omar, M. K. (2013). Non Standard Work Arrangements and Affective Commitment: the Mediating Role of Work-Life Balance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107, 4–12.
- Panisoara, G., & Serban, M. (2013). Marital Status and Work-Life Balance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 21–25.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the Relationships between Kerrand Jermier’s substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380– 399.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday R. T., & Boulian, P. V. (1974).Organizational commitment, job satisfaction and turnover among Psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 10, 603-609.
- Posig, M., & Kickul J. (2003). Extending Our Understanding of Burnout: Test of an Integrated Model in Nonservice Occupations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 3-19.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513-534.

- Rahim, M. A. (1997). Relationship of Stress, Locus of Control and Social Support to Psychaiatric Symptoms and Propensity to Leave a Job: a Fied of Study with Managerial. *Journal of Business and Psychology*, 12 (2), 159-174.
- Rana, I. (2010). Asmens ir darbo suderinamumo bei įsipareigojimo organizacijai sąsajos. Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris, 6, 139-154.
- Rehman, R. R., & Waheed, A. (2012). Work-Family Conflict and Organizational Commitment: Study of Faculty Members in Pakistani Universities. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 23-26.
- Rimšaitė, E. (2009). *Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, etinio klimato organizacijoje ir transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajos*. Magistro tezės, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
- Romeo, M., Yepes, M., Berger, R., Guardia, J., & Castro, C. (2011). Identificationcommitment inventory (ICI model): confirmatory factor analysis and construct validity. *Qual Quant*, 45, 901-909.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. *Leadership Review*, 9.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and Psychological Factors predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*, 10(1), 31-38.
- Savery, L. K., & Syme, P. D. (1996). Organizational commitment and hospital pharmacists. *Journal of Management Review*, 19(7), 345-355.
- Schneewind, K. A., Reeb, C., & Kupch, M. (2010). Bidirectional work-family spillover and work-family balance: How are they related to personal distress and global stress. *Family Science*, 1(2), 123-134.
- Shriberg, M. P. (2002). *Sustainability in U.S. higher education: Organizational factors influencing campusenvironmental performance and leadership*. Dissertation. University of Michigan
- Stashevsky, Sh., & Koslowsky, M. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, (27)1, 63 –74.
- Stelmokienė, A., ir Endriulaitienė, A., (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. Vilnius: VU leidykla, 88-102.

- Suki, N. M. (2011). Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Effect of Gender. *International Journal of Psychology Research*, 6(5), 1-5.
- Tanis, M., & Beukeboom, C. J. (2011). Organizational identification and the communication of identity: Effects of message characteristics on cognitive and affective identification. *British Journal of Social Psychology*, 50, 784-791.
- Tausig, M., & Fenwick, R. (2003). Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work – Life Balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 101–119.
- Trachtenberg, V. J., Anderson, S. A., & Sabatelli, R. M. (2009). Work-Home Conflict and Domestic Violence: A Test of a Conceptual Model. *Journal of Family Violence*, 24, 471-483.
- Vaitkevičius, R., ir Saudargienė, A. (2006). Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. Kaunas: VDU leidykla.
- Valcour, M. (2007). Work – based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work – family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1– 12.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165–17.
- Webber, M., Sarris, A., & Bessell, M. (2010). Organizational Culture and the Use of Work-Life Balance Initiatives: Influence on Work Attitudes and Work-Life Conflict. *The Australian and New Zealand Journal of Organizational Psychology*, 3, 54-65.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 687-690.
- Zhang, J., & Liu, Y. (2011). Antecedents of Work-Family Conflict: Review and Prospect. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 89-103.
- Zopiatis, A. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), 300-32.
- Žilinskaitė, D. (2009). Darbuotojų vertybinių orientacijų, darbo ir šeimos vaidmenų sąveikos bei pasitenkinimo darbu sąsajos. Magistro tezės, VDU, Kaunas.

SANTRAUKA

Darbo–šeimos vaidmenų konflikto, transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos

Šio darbo tikslas – nustatyti ryšius tarp darbo–šeimos vaidmenų konflikto, darbuotojų subjektyviai suvokiamo transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai. Tiriamųjų imtį sudarė 22 – 57 metų Lietuvoje dirbantys asmenys (N = 182). Darbe buvo naudoti trys instrumentai: Darbo ir šeimos konflikto klausimynas (WFCS), Bendroji transformacinio vadovavimo skalė (GTL – S) ir Organizacinio įsipareigojimo klausimynas (TCM). Nustatyta, jog moterys savo vadovą labiau suvokia pasižyminčiu transformaciniu vadovavimo stiliumi, už vyrus. Jaunesnio amžiaus darbuotojai savo vadovą vertina kaip labiau pasižymintį transformaciniu vadovavimo stiliumi, negu vyresnio amžiaus darbuotojai. Emociškai organizacijai įsipareigoję darbuotojai yra mažiau linkę patirti darbo–šeimos vaidmenų konfliktą. Tuo tarpu, tęstiniu ir normatyviniu būdu organizacijai įsipareigoję darbuotojai yra labiau linkę patirti darbo–šeimos vaidmenų konfliktą.

Raktiniai žodžiai: darbo–šeimos vaidmenų konfliktas, transformacinis vadovavimo stilius, įsipareigojimas organizacijai.

SUMMARY

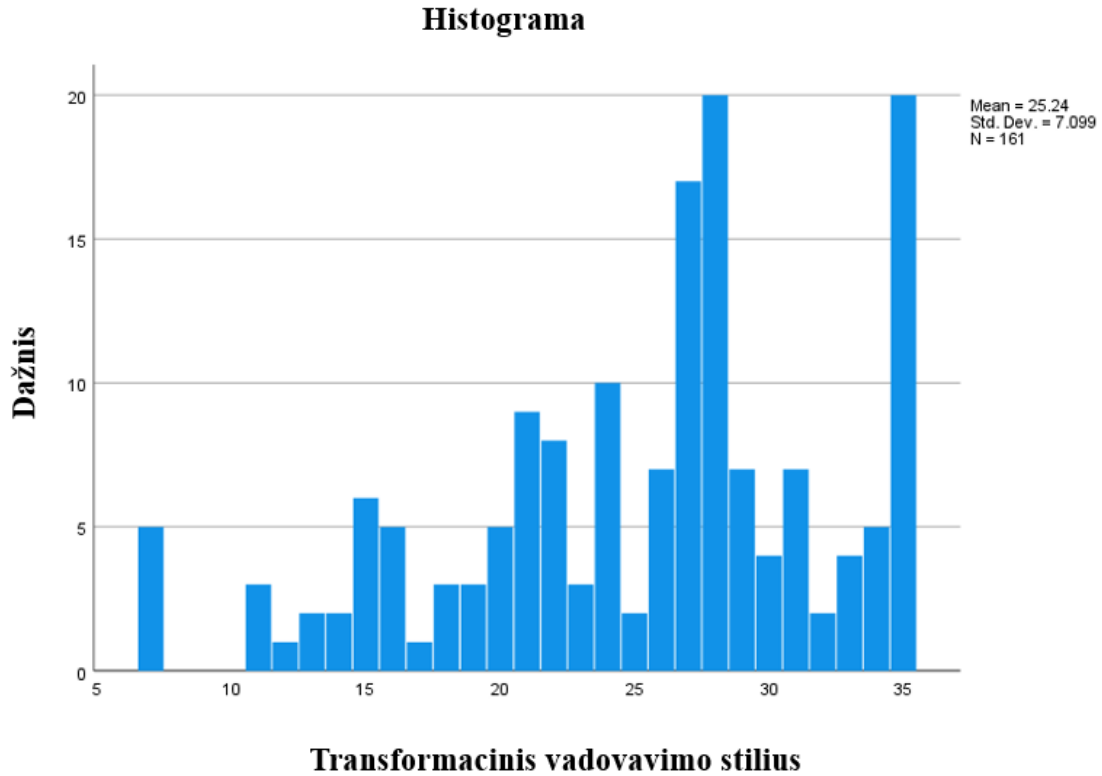
Associations between Work–Family Conflict, Transformational Leadership Style and Organizational Commitment

The purpose of this work is to determine the associations between work-family conflict, transformational leadership style and organizational commitment. The sample consisted of 182 people, who is currently working in Lithuania. The age range of the subjects is 22–57 years. Participants completed three questionnaires: Work-Family Conflict Scale (WFCS), Global Transformational Leadership Scale (GTL - S) and Three-component model of organizational commitment Questionnaire (TCM). The final results revealed that women perceive their leader as having a more transformative leadership style than men. Younger employees view their manager as more characterized by a transformative leadership style than older employees. Employees who are emotionally committed to the organization are less likely to experience work-family conflict. Meanwhile, employees who are committed to the organization in a continuous and normative way are more likely to experience a conflict between work and family roles.

Keywords: work-family conflict, transformational leadership style, organizational commitment.

PRIEDAI

A priedas. Transformacinio vadovavimo stiliaus histograma.



B priedas. Mediacinės analizės išvestis.

Parametrų įvertinimas
Tiesioginis efektas

		Įvertinimas	Standartinė paklaida	z-reikšmė	p	95% Pasikliautinis intervalas	
						Min	Max
Įsipareigojimas organizacijai	→ Darbo – šeimos vaidmenų konfliktas	0.295	0.076	3.873	0	0.146	0.445

Pastabos. Robust standartinės klaidos, Robust patikimumo intervalai, ML įvertinimas.

Netiesioginis efektas

							95% Pasikliautinis intervalas	
							Min	Max
		Įvertinimas	Standartinė paklaida	z- reikšmė	p			
Įsipareigojimas organizacijai	→ Transformacinis vadovavimo stilius	→ Darbo – šeimos vaidmenų konfliktas	-0.010	0.012	-0.806	0.420	-0.033	0.014

Pastabos. Robust standartinės klaidos, Robust patikimumo intervalai, ML įvertinimas.

Bendras efektas

							95% Pasikliautinis intervalas	
							Min	Max
		Įvertinimas	Standartinė paklaida	z- reikšmė	p			
Įsipareigojimas organizacijai	→ Darbo – šeimos vaidmenų konfliktas	0.286	0.077	3.696	0	0.134	0.437	

Pastabos. Robust standartinės klaidos, Robust patikimumo intervalai, ML įvertinimas.

R-Kvadratas

	R ²
Darbo – šeimos vaidmenų konfliktas	0.129
Transformacinis vadovavimo stilius	0.003

Kelias

