

VADOVO ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ REIŠMIJAUTOS SĄSAJOS ĮTRAUKIOSIOS LYDERYSTĖS KONTEKSTE

Justina BUDREIKAITĖ

Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, 08303 Vilnius

El. paštas: justina.budreikaite@outlook.com

ORCID ID: 0009-0001-2252-1427

DOI: 10.13165/PSPO-24-35-06

Anotacija. Straipsnyje pristatomi įtraukiosios lyderystės ir reikšmingumo suvokimo (reikšmijautos) konstruktai bei jų taikymo žmogiškųjų išteklių valdymui galimybės, grindžiamos teorine tiriamųjų reiškinų analize bei empiriniu tyrimu Lietuvos organizacijų kontekste. Šie organizacinės vadybos fenomenai tampa vis svarbesni dėl socialinės politikos, tvarumo ir ekonominių tikslų, svarbių organizacijoms ir jų darbuotojams. Teorinėje straipsnio dalyje apžvelgiami nagrinėjami konstruktai, jų tyrimais pagrįstos organizacinės naudos ir prielaidos jų bendro taikymo galimybėms, kuriomis grindžiama empirinio tyrimo logika. Empirinėje dalyje pristatomas kiekybinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama išnagrinėti įtraukiosios lyderystės ir darbuotojų reikšmijautos sąveiką bei pasiūlyti įtraukiosios lyderystės organizacijose stiprinimo reikšmingumo suvokimo modelį. Tyrimo metu surinkti apklausos duomenys buvo analizuojami statistiniais metodais (faktorine analize ir struktūrinių lygčių modeliavimu). Faktorine analize nagrinėtos įtraukaus vadovų elgesio ir darbuotojų reikšmijautos koreliacijos, o galimybės stiprinant darbuotojų reikšmijautą kartu vystyti jų įtraukiosios lyderystės suvokimą buvo modeliuojamos struktūrinėmis lygtimis. Tyrimo metu buvo nustatytos teigiamos abipusės koreliacijos tarp tirtų kintamųjų. Stipriausia koreliacija pastebėta tarp bendrosios ir tarpasmeninės reikšmijautos darbe, taip pat tarp socialinės ir tarpasmeninės reikšmijautos darbe dimensijų. Kiek silpnesne koreliacija pasižymėjo įtraukiosios lyderystės ir reikšmijautos kintamieji. Struktūrinių lygčių modeliavimas leido nustatyti, kad darbuotojų reikšmijauta gali paaiškinti nuo 5 iki 15 % įtraukiosios lyderystės dispersijos, o tarpasmeninė reikšmijauta tarp kolegų įtraukiosios lyderystės suvokimą veikė stipriau už kitas reikšmijautos rūšis (bendrąją ir socialinę). Pateikiamos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

Pagrindinės sąvokos: Organizacinė įtrauktis, įtraukioji lyderystė, vadovo elgsena, reikšmingumo suvokimas, reikšmijauta

Įvadas

Temos aktualumas. Šiuolaikinėms organizacijoms būdinga auganti įtampa, kylanti siekiant suderinti augimo, socialinės atsakomybės ir tvarumo tikslus su darbuotojų gerove. Pandemijos sąlygota skaitmenizacija sustiprino neapibėžtumą, pakeitė bendravimą, darbuotojų ir klientų poreikius, ir tai tapo dar aktualiau tęsiantis polikrizėms ekonomikos letėjimo sąlygomis. Socialinės politikos formuotojai vis garsiau kalba apie būtinybę telkti ir motyvuoti įvairių sektorių darbuotojus, skirti dėmesio jų psichinei gerovei, mažinti socialinę atskirtį. Tokiomis aplinkybėmis ypač svarbios tampa organizacinės įtraukties ir darbuotojų motyvacijos įsitraukti siekiant organizacijos tikslų idėjos. Įvairovės įtrauktis ne tik suteikia galimybę organizacijoms kurti įvairiems klientų poreikiams tinkamų produktų ar paslaugų, kūrybiškiau organizuoti veiklą, bet ir gali kelti iššūkių, kuriuos atliepti gali įtraukioji organizacijų lyderystė. Kita vertus, būti įtrauktiems nebūtinai reiškia jaustis svarbiems, taigi siekiant tvarių vadybos sprendimų verta ieškoti galimybių ne tik įtraukti ir įgalinti darbuotojus, bet ir stiprinti jų reikšmingumo pojūtį darbe.

Tyrimo aktualumas. Įtraukioji lyderystė ir darbuotojų suvokiamas reikšmingumas yra vadybos ir socialinės psichologijos tyrimų objektai, kurių nagrinėjimo drauge moksliniuose darbuose neaptikta. Izoliuoti šių konstrukto tyrimai leidžia kelti prielaidas apie panašų šių

reiškinių poveikį bei artimas organizacines naudas. Reikšmingumo suvokimas (reikšmijauta) yra socialinės psichologijos konstruktas, išryškėjęs savigarbos tyrimuose pastebėjus socialinius jos elementus (Rosenberg and McCullough, 1981), t. y., kad individo savigarba yra veikiamą individo suvokimo apie kitų, jam svarbių individų, požiūrio į individo reikšmingumą. Ilgainiui reikšmijauta nagrinėta įvairių savybių populiacijas ir organizacines aplinkas (Ellington, 2023; Flett & Zangeneh, 2020; Heimburg ir kt., 2022; Jung & Heppner, 2017; Pychyl ir kt., 2022; Prilleltensky, 2020; Prilleltensky ir kt., 2023). Reikšmingumo dimensija lyderystės literatūroje nagrinėjama kaip vienas darbuotojams svarbių darbo santykių aspektų (Mohamed *et al.*, 2022; Bonhag and Upenieks, 2023), nesiejant jos su konkrečiu lyderystės stiliumi.

Tuo tarpu įtraukioji lyderystė, conceptualizuota Nembhard ir Edmondson (2006) ilgainiui buvo tirama siekiant apibrėžti organizacinės įtraukties formavimo gaires ir tokios aplinkos teikiamas naudas (Al-Atwi & Al-Hassani, 2021; Javed, Naqvi, ir kt., 2019; Randel ir kt., 2018). Įtraukiosios lyderystės privalumai siejami su sustiprėjusiu darbuotojų psichologinio saugumo jausmu, jo sąlygojama drąsa pasisakyti, išitraukti ir jaustis reikšmingiems savo nuomone (Carmeli ir kt., 2010; Javed, Naqvi, ir kt., 2019; Nembhard & Edmondson, 2006; Sjöblom ir kt., 2022; Zeng ir kt., 2020), bet nepavyko aptikti darbų, kuriuose būtų siūlomi tokių darbuotojų pojūčio matavimo ar modeliavimo būdai ar įtraukties vystymo gairės, siekiant suteikti nuolatinį reikšmingumo jausmą įtrauktiems ir įgalintiems darbuotojams. Lietuvos tyrėjų įtraukties diskursas nagrinėjamas beveik vien edukologijos kontekstuose, o reikšmingumo suvokimui skirtų publikacijų nebuvo aptikta. Šiame straipsnyje pristatoma įtraukiosios lyderystės ir reikšmingumo suvokimo (reikšmijautos) fenomenų analizė bei Lietuvoje atliktas empirinis jų sąveikos tyrimas. Taip siekiama bent iš dalies užpildyti šią spragą ir pristatyti teorine medžiaga grįstą reikšmijauta papildytą įtraukiosios lyderystės modelį ištiriant jo prasmingumą empiriškai.

Tyrimo objektas – įtraukiosios lyderystės (vadovų atvirumo, pasiekiamumo ir prieinamumo darbuotojų poreikiams) ir darbuotojų reikšmijautos santykis.

Tikslas – išanalizavus įtraukiosios lyderystės ir darbuotojų reikšmijautos sąveiką, pasiūlyti įtraukiosios lyderystės organizacijose stiprinimo modelį.

Uždaviniai: Apibūdinti įtraukiosios lyderystės ir individų reikšmijautos fenomenus moksliniu požiūriu; Pasitelkus kiekybinę respondentų apklausą empiriškai nustatyti įtraukiosios lyderystės ir darbuotojų reikšmijautos sąsajas Lietuvos kontekste; Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pasiūlyti darbuotojų reikšmijauta papildytą įtraukiosios lyderystės modelį.

Tyrimo metodai. Teorinėje dalyje pristatoma teorinė nagrinėjamų konstruktyvų mokslinės literatūros analizė. Empiriniam įtraukiosios lyderystės ir darbuotojų reikšmijautos tyrimas atliktas taikant kiekybinę apklausą, kurios duomenų statistinei analizei atlikti naudotos IBM SPSS ir IBM SPSS AMOS programos.

Įtraukioji lyderystė

Dėmesys socialinei įvairovei, lygiavertiškumui ir įtraukčiai itin sustiprėjo pastaraisiais dešimtmečiais. Dėl medicinos pažangos ilgėjant gyvenimo trukmei, globalizacijai, kariniams konfliktams, skirtingam pragyvenimo lygio ir klimato kaitai didinant migracijos srautus visuomenės tampa vis įvairesnės. Gebėjimas sugyventi ir dirbti su įvairiais žmonėmis tampa kaip niekada svarbus gebėjimas, sėkmės atveju leidžiantis drauge pasiekti daugiau nei atskirai. Įtraukioji lyderystė padeda skleisti įtrauktį įvairove pasižyminčiose komandose (Ashikali *et al.*, 2021). Šis lyderystės stilius atliepia poreikį organizacijoms rūpintis savo darbuotojais, o kartu atskleidžia galimybes individualius jų skirtumus paversti tvaria organizacine stiprybe ir sėkme, vis svarbesne šiandienos krizių ir pokyčių pasaulyje.

Įtraukiosios lyderystės stilius siejamas su organizacinės vadybos ir elgsenos tyrėjomis Ingrid Nembhard bei Amy Edmondson. Pasak jų, *lyderių kuriama įtrauktis žodžiais ir veiksmis kviečia ir vertina kitų indėlį* (Nembhard & Edmondson, 2006, p. 947), taip nusakant šio lyderystės stiliaus esmę bei veikimo principus. Įtraukieji lyderiai siekia į diskusijas ir sprendimų priėmimą įtraukti, kurdami psichologiškai saugią aplinką pasisakyti, kviesdami išsakyti savo nuomonę ir ją vertindami nepriklausomai nuo statuso skirtumų (Zeng, Zhao & Zhao, 2020). Darbuotojų įsitraukimą stiprina ir aktyvi sekėjystė, drąsa prisiimti atsakomybę bei savilyderystė.

Šiuolaikinis įtraukiosios lyderystės modelis remiasi optimalaus išskirtinumo modeliu (angl. *Optimal Distinctiveness Model*, toliau – OIM), kuris plėtoja socialinės tapatybės teoriją. Brewer (1991) pasiūlytas OIM aiškina individų savivoką grupėje vengiant per daug individualizuotų arba per daug įtraukiančių savikonstrukcijų, ir polinkį save apibrėžti dvejopai: pagal priklausomybę socialinei kategorijai, bet išlaikant savo unikalumą. Pagal tokį įtraukties modelį lyderiai suvokia sekėjų skirtumus kaip galimybes ir leidžia jiems būti savimi kartu būnant grupės dalimi (Randel et al., 2018). Skirtumai ne skiria vienus individus nuo kitų, o tampa individualiomis savybėmis, būdingomis kiekvienam grupės nariui ir visai grupei. Be to, kuriama psichologiškai saugi aplinka, kurioje sumažėja grėsmių ir padaugėja laisvės būti savimi (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010; Randel et al., 2018; Shore & Chung, 2022), taip individams papildant socialinę grupę savo unikalumu.

Taigi sėkmingai įtraukios organizacijos veiklai nepakanka vien įvairovės ir darbuotojų skirtumų, jiems būtina dirbti drauge, panaudojant savo individualias savybes bendriems tikslams (Ashikali et al., 2021). Toks modelis geriausiai veikia organizacijoje su įvairove pasižyminčiais darbuotojais ir įtraukiają lyderystės kultūra.

Hierarchinis, individualistinis lyderystės stilius itin stipriai stabdo įtrauktį. Jeigu organizacijos kultūra skiria *mąstančius* vadovus nuo *atliekančių* sekėjų, pastariesiems tenka derintis prie vadovų, o ne dalintis savo mintimis ar patiems inicijuoti inovacijas. Nepaisant deklaruojamo skatinimo pasisakyti, darbuotojai tokioje aplinkoje dažnai nediršta būti atviri ir prieštarauti vadovams (Nembhard & Edmondson, 2006; Randel et al., 2018). Įtraukiai veikiantys lyderiai santykiuose su sekėjais demonstruoja atvirumą, prieinamumą ir pasiekiamumą, taip skatindami sekėjus išsakyti savo nuomonę, vertindami jų indėlį bei būdami atviri jų poreikiams.

Kuriant įtraukią organizacijos aplinką vertintina susijusi nauda. Remiantis tyrimais, įvairovė ir įtrauktis nėra naudingos vien tik darbuotojams. Įvairove ir įtraukiają kultūra pasižyminčių organizacijų darbuotojai dažniau dalijasi žiniomis, yra kūrybingesni (Choi et al., 2015), inovatyvesni (Fang et al., 2019; Javed, Naqvi, et al., 2019), jaučia psichologinį saugumą (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010), dėl to lengviau mokosi, sklandžiau sprendžia problemas ir taip sudaro sąlygas procesų kokybei gerinti (Nembhard & Edmondson, 2006). Be to, įtrauki organizacinė aplinka stiprina darbuotojų įsitraukimą į darbą (Choi, Tran & Park, 2015), jų prisiimamą atsakomybę. Tokioje aplinkoje darbuotojai jaučia klestėjimą darbe (Zeng, Zhao and Zhao, 2020), o tai mažina darbuotojų kaitą (Fang et al., 2019). Tokie tyrimų rezultatai patvirtina, kad organizacijoms gali būti naudinga investuoti į įtraukios kultūros diegimą bei puoselėjimą.

Reikšmijauta

Individų įvairovė yra demografinis faktas, o ją įgalinus organizacine įtrauktimi tyrimai rodo teigiamus poveikius įvairių individų grupių emocinei gerovei, elgesiui ir darbo rezultatams. Antra vertus, siekiant šių poveikių tvarumo svarbu siekti, kad individai ne tik jaustųsi ir

priklausantys grupei, ir unikalūs savo asmenybėmis, bet ir reikšmingi savo indėliais bei darbu. Šiuos daugeliui žmonių svarbius kintamuosius nagrinėja reikšmijautos (angl. *matter*) konstruktas.

Reikšmijauta konceptualizuota kaip „tiesioginis reikšmingumo abipusiškumas“ (angl. *direct reciprocal of significance*) (Rosenberg & McCullough, 1981, p. 163), pabrėžiant individų poreikį jaustis reikšmingiems žmonėms, kurie yra reikšmingi individams. Šis socialinis pojūtis veikia dviem lygmenimis: tarpasmeniniu (bendruoju), apibūdinant suvokiamą reikšmingumą patiems artimiausiems žmonėms (šeimai, partneriui (-ei)) ir visuomeniniu (socialiniu), nurodant suvokiamą savo socialinį reikšmingumą ir galią keisti pasaulį (Prilleltensky, 2020; Prilleltensky et al., 2023; Rosenberg & McCullough, 1981). Abi reikšmijautos rūšys grindžiamos abipusiškumu ir juntamos tik bendraujant su kitais žmonėmis bei reaguojant į suvokiamą jų požiūrį į individą.

Individų lygmeniu tarpasmeninė reikšmijauta yra panaši į socialinių grupių įtrauktį, nes abiem atvejais patenkinami individams svarbūs psichologiniai poreikiai, kurie sukelia teigiamą poveikį jų elgesiui. Dėl abipusiškumo grįsto reikšmijautos veikimo gali ne tik įtraukti, bet ir įreikšminti individus į socialines grupes ir visuomenę (Prilleltensky, 2020). Darbo santykių atžvilgiu veikia abu reikšmijautos lygmenys. Veikdama panašiai kaip priklausymo jausmas, reikšmijauta darbinėse situacijose svarbi, kad individai nesijaustų svetimi ir nereikšmingi. Iš humanistinės vadybos perspektyvos, visuomeninė reikšmijauta gali būti vertinama kaip reikšmijauta organizaciniuose kontekstuose (Prilleltensky, 2020; Matheson et al., 2021).

Jung ir Heppner (2017) pasiūlė išsamią sistemą darbinei reikšmijautai matuoti, apimančią tarpasmenę reikšmijautą bendraujant su kolegomis ir socialinę reikšmijautą, kuri reiškia savo darbo visuomeninės reikšmės suvokimą. Šiuo atveju individo reikšmijautą stiprina ne tik asmeninė reikšmijauta, bet ir pojūtis, kad individo atliekamas darbas yra svarbus visuomenei.

Darbinės reikšmijautos tyrimais buvo nustatytos teigiamos reikšmijautos darbe koreliacijos su prasmingo darbo pojūčiu, pasitenkinimu darbu ir gyvenimu apskritai, o taip pat – įsipareigojimu organizacijai. Nustatyti efektai stiprina lojalumą organizacijai ir sukuria teigiamais afektus (Jung & Heppner, 2017).

Reikšmijauta yra svarbi darbuotojų įsitraukimui, motyvacijai, pasitenkinimui darbu, taip sąlygodama teigiamą poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Dėl tokio ryšio rekomenduojama kurti organizacijos kultūrą, skatinančią reikšmijautą ir humanizuoti reikšmingumo patirtį darbe (Ellington, 2023). Stipresnis savo ir darbo svarbos suvokimas gali tapti darbuotojų gerovės rodikliu, mažinančiu neigiamą didelio darbo krūvio įtaką (Smilovsky, 2024). Įvairiose šalyse atliktais skirtingų sektorių organizacijų tyrimais nagrinėtos ir nustatytos įvairūs teigiami reikšmijautos poveikiai. Mohamed et al. (2022) nustatė sąveikas tarp įsitraukimo į darbą, tarpasmeninės ir socialinės reikšmijautos bei perdegimo rizikos. Įsitraukimui padedant mažinti perdegimo rizikas, reikšmijauta tai daro stipriau. Haizlip ir kt. (2020) pažymi ne tik reikšmijautos efektą mažinant rizikas perdegti, bet ir jos teigiamą poveikį įsitraukimui. Šiuo tyrimu buvo nustatytos teigiamos slaugytojų reikšmijautos koreliacijos su prasmingo darbo pojūčiu, socialine parama ir įsitraukimu, o neigiamos – su perdegimo rizika. Reikšmijauta didina pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą ir įsitraukimą, taip prisidedama prie darbuotojų psichologinės gerovės ir stiprindama organizacinį įsipareigojimą (Prihadi, Chang & Goo, 2021). Dadfar et al. (2021) nustatė reikšmijautą mažinant socialinę izoliaciją, stiprinant tarpusavio komunikaciją ir priklausymo jausmą. Pojūtis, kad vadovai gerbia darbuotoją, ir suvokiamas bendradarbių artumas yra teigiamai susiję su darbuotojų reikšmijauta. Be to, reikšmijauta veikia kaip tarpininkas tarp socialinių santykių darbe ir psichologinio distreso, taip

gerindama darbuotojų psichikos sveikatą ir atsparumą stresui (Bonhag & Upenieks, 2023; Flett, 2022).

Vadovų vaidmuo reikšmijautai yra svarbus ne tik dėl darbuotojų psichologinės gerovės, bet ir geresnių darbo rezultatų. Nagrinėdami reikšmijautos ir vadovavimo stiliaus sąsajas Pychyl ir kt. (2022) nustatė svarbos pojūčio skatinimo organizacijoje svarbą darbo rezultatams. Organizacijoms svarbu padėti darbuotojams jaustis svarbiems. Kurdami svarbos jausmą organizacijoje vadovai pagerina ne tik organizacijos veiklos, bet ir savo pačių vadovavimo rezultatus.

Nors neretai tyrėjai kalba apie lyderių ir sekėjų sąveikos svarbą reikšmijautai, jie paprastai neįvardija konkretaus lyderystės stiliaus, kuris galėtų padėti siekti tokių tikslų. Vis dėlto reikšmijautos abipusiškumas organizaciniu lygmeniu labai artimas įtraukiosios organizacinės kultūros ir lyderystės principams, ir pateikia nemažai argumentų siekti tvarių žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų ne tik įtraukti, bet ir įreikšminti darbuotojus, tokia sąveika įgalinant juos kurti ir gauti reikšmijautą vieniems iš kitų.

Įtraukiosios lyderystės ir darbuotojų reikšmijautos empirinis tyrimas

Remiantis literatūros analize išryškėjo prielaidos nagrinėti tiriamųjų reiškinų sąveikos galimybes. Įtraukioji organizacinė aplinka grindžiama abipuse pagarba grįsta tarpusavio sąveika, kuria siekiama įgalinti, nepriklausomai nuo savybių ar požiūrių. Reikšmijauta kreipia dėmesį individų ir jų grupių poreikį būti matomiems, sulaukti dėmesio ir kelti pasitikėjimą. Ankstesniuose tyrimuose esama įžvalgų apie įtraukiančius ir priklausymo jausmą stiprinančius reikšmijautos poveikius.

Šiuo tyrimu siekiama papildyti tiriamų reiškinų ir jų sąveikos supratimą žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste. Tyrimui keliami dvejoji tikslai:

1. Nagrinėti reikšmijautos ir įtraukiosios lyderystės tarpusavio sąveikas organizacijų kontekste. Šiuo tikslu keliami H1: *Darbuotojų reikšmijautos ir įtraukiosios lyderystės suvokimo kintamieji koreliuoja tarpusavyje.*
2. Statistiškai išbandyti galimybę darbuotojų reikšmijauta vystyti įtraukiosios lyderystės suvokimą. Siekiant šio tikslo keliami H2: *Reikšmijautos kintamieji gali sustiprinti įtraukiosios lyderystės suvokimą.*

Empirinio tyrimo organizavimas ir eiga

Empirinis tyrimas vykdytas Vilniuje veikiančiose finansinių technologijų (fintech) įmonėse. Tokį pasirinkimą lėmė šiam sektoriui būdinga darbuotojų įvairovė, inovatyvi lyderystės kultūra, nuotolinio ir hibridinio darbo galimybės, bei pasirinktose įmonėse veikiančios įtraukties, įvairovės ir/ar lygiavertiškumo padaliniai. Siekiant išnagrinėti tiriamųjų konstruktų raišką kitų sektorių organizacijose su panašaus išsilavinimo, darbo kultūros, užduočių ir atsakomybių įvairovės savybių darbuotojais anketa sniego gniūžtės principu platinta socialiniuose tinkluose *Facebook* ir *LinkedIn*, o taip pat – grandininiais elektroninio pašto kanalais su šalies ministerijų ir universitetų darbuotojais.

Remiantis teorinės analizės rezultatais sudaryta keturių dalių 28 uždarų klausimų anketa. Anketos pradžioje supažindinama su apklausos tikslu ir vartojamomis sąvokomis, prieš kiekvieną dalių pateikiama trumpa informacija, ko bus klausama toje dalyje.

Pirmoji dalis apima 1-5 klausimus, kuriais respondentų prašoma pateikti informaciją apie jų demografines savybes pasirenkant vieną variantą ar rėžį iš pateiktų. *Antroji dalis* (6-10 klausimai) skirta bendrajai (tarpasmeninei) reikšmijautai matuoti, pvz., „Kaip svarbūs jaučiatės kitiems?“. *Trečiojoje dalyje* (11-20 klausimai) respondentų prašoma įvertinti jų reikšmijautą darbe, pvz., „Mano darbas veikia kitų žmonių gyvenimus“. *Ketvirtoji dalis* (21-28 klausimai) skirta įtraukiosios lyderystės suvokimui vertinti, pvz., „Galiu pasitarti su savo vadovu (-e) dėl problemų“. 2-4 dalių klausimais prašoma įvertinti savo pojūčius/situacijos aktualumą 5 balų Likerto skalėje nuo *Visai ne* iki *Labai*.

Apklauso klausimyno patikimumas nustatytas apskaičiuojant Cronbach alpha koeficientas. Bendras klausimyno Cronbach alpha koeficientas lygus 0,932, o atskirų klausimyno dalių koeficientai svyruoja nuo 0,8 iki 0,96.

Apklauso etika

Tyrimas vykdytas vadovaujantis etikos principais. Respondentai informuoti apie tyrimo tikslą, duomenų panaudojimą ir apytiksę anketos pildymo trukmę. Jie buvo informuoti, kad jų dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, o atsakymai anonimiški. Sklaida elektroniniais kanalais leido klausimą pildyti respondentams patogiu metu. Klausimai formuluoti be jautrių asmeninių duomenų, kuriais galima būtų identifikuoti respondentų tapatybes. Surinkti duomenys analizuoti apibendrintai, taip užtikrinant respondentų konfidencialumą.

Apklausa vykdyta 2023 m. spalio 18 – lapkričio 8 dienomis. Sulaukta 364 anketų, iš kurių 341 (94 %) buvo užpildytos kokybiškai (atsakyti visi 28 klausimai). Pagal paprastosios atsitiktinės imties skaičiavimo metodologiją pagal oficialiosios statistikos portalo duomenis, reprezentatyvią visos Lietuvos dirbančių gyventojų populiacijos tyrimo imtį taikant 95 proc. patikimumo ir 5 proc. paklaidos ribas sudaro 385 respondentai (skaičiuota www.calculator.net/sample-size-calculator). Nors sulaukta šiek tiek mažiau atsakymų nei būtina užtikrinti matematinę imties reprezentatyvumą, remtasi generalinės aibės homogeniškumo principu, pagal kurį vienalytės imtys gali būti mažesnės dėl tikėtinos mažesnės paklaidos. Tyrimo imtis pasižymi homogeniškumu pagal išsilavinimo, protinio darbo ir didesnio nei vidutinio atlyginimo kriterijus. Šios respondentų savybės siejamos su kognityviniu kompleksiskumu ir galimybe skirti dėmesio psichologiniams poreikiams (Prilleltensky, 2020; Randel ir kt., 2018; Rosenberg & McCullough, 1981), svarbiems šio tyrimo kontekste. Tyrimo respondentų demografiniai duomenys pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys

Klausimo nr.	Kategorija	Variantai	Dažnis	Dalis, %
	Respondentai	Visi respondentai	341	100
1.	Amžius	<24	57	16,72
		25-34	132	38,71
		35-44	119	34,90
		45-54	24	7,04
		55-64	9	2,64
		65+	0	0
2.	Lytis	Moterys	216	63,34

		Vyrai	123	36,07
		Kita/Nenori nurodyti	2	0,59
3.	Darbo patirtis	< 1 metai	56	16,42
		1-3 metai	121	35,48
		4-6 metai	63	18,48
		7-9 metai	50	14,66
		10 ir daugiau metų	51	14,96
4.	Užimama pozicija	Vadovas (-ė)	85	24,93
		Nevadovas (-ė)	256	75,07
5.	Tautybė	Lietuvis (-ė)	253	74,19
		Užsienietis (-ė)	88	25,81

Tyrimo rezultatai

Faktorių analizė. Siekiant patikrinti hipotezę apie reikšmijautos ir įtraukiosios lyderystės tarpusavio santykių atlikta faktorių analizė, skirta atskleisti tiriamųjų faktorių tarpusavio santykių statistinį reikšmingumą. Modelio adekvatumas (duomenų tinkamumas struktūroms aptikti) patikrintas Bartletto sferiškumo kriterijaus testu, kuriuo tikrinama hipotezė, kad kintamųjų koreliacijų matrica yra vienetinė ir stebimi kintamieji nekoreliuoja. Gauta p -reikšmė lygi 0,000 yra mažesnė už 0,05, todėl faktorinė analizė yra galima. Ar tarpusavyje koreliuojantys kintamieji tinka faktorinei analizei, taip pat tirta Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) empirinių koreliacijos koeficientų reikšmių ir dalinių koreliacijos koeficientų reikšmių palyginamuoju indeksu. Didelės (ne mažesnės kaip 0,7) KMO reikšmės rodo, kad faktorių analizė gali būti naudinga duomenims. Gauta reikšmė 0,928 reiškia aukštą faktorinės analizės tikslingumą (2 lent.).

2 lentelė. Kaiser-Meyer-Olkin ir Bartletto sferiškumo testų rezultatai

Kaiser-Meyer-Olkin imties adekvatumo matas		.928
Bartletto sferiškumo testas	Apytikslis chi kvadratas	5984.011
	Laisvės laipsnis	253
	p -reikšmė	.000

Patvirtinus faktorinės analizės prasmingumą surinktiems duomenims buvo atlikta tiriančioji ir patvirtinančioji faktorinės analizės. Skaičiuojant komponentus išsiskyrė keturi faktoriai:

- F1: bendroji reikšmijauta
- F2: reikšmijauta darbe, socialinė dimensija
- F3: reikšmijautos darbe tarpasmeninė dimensija
- F4: įtraukiosios lyderystės suvokimas

Įvertinus koreliacijas tarp atskirų faktorių pastebėta keletas dėsningumų: pirma, visi ryšiai yra statistiškai reikšmingi, p -reikšmė < 0,05. Visų išskirtų faktorių tarpusavio koreliacijos pavaizduotos 3 lentelėje.

3 lentelė. Faktorių tarpusavio koreliacijos

	F1	F2	F3	F4
--	-----------	-----------	-----------	-----------

F1	Pearsono koreliacija	1	.679**	.839**	.313**
	<i>p</i> -reikšmė (dvipusė)		.000	.000	.000
	N	341	341	341	341
F2	Pearsono koreliacija	.679**	1	.709**	.218**
	<i>p</i> -reikšmė (dvipusė)	.000		.000	.000
	N	341	341	341	341
F3	Pearsono koreliacija	.839**	.709**	1	.384**
	<i>p</i> -reikšmė (dvipusė)	.000	.000		.000
	N	341	341	341	341
F4	Pearsono koreliacija	.313**	.218**	.384**	1
	<i>p</i> -reikšmė (dvipusė)	.000	.000	.000	
	N	341	341	341	341

** Koreliacija reikšminga 0,01 lygmeniu (dvipusė).

Antra, pastebėti skirtumai tarp išskirtų faktorių tarpusavio koreliacijų: stipriausiai teigiamai koreliuoja F1 su F3. Tai reiškia, kad, stiprėjant bendrajai reikšmijautai didėja tarpasmeninė reikšmijauta darbe. Kita stipri teigiama koreliacija pastebėta tarp F2 bei F3. Jaučiant savo darbo socialinę reikšmę didėja darbuotojų tarpasmeninė reikšmijauta. Visos nurodytos koreliacijos yra abipusės, t. y., abu faktoriai veikia vienas kitą vienodai. Taip pat žymi teigiama koreliacija tarp F1 ir F2, reiškianti, kad bendroji reikšmijauta teigiamai veikia socialinę reikšmijautą darbe. Kiek silpnesnė teigiama koreliacija nustatyta tarp F4 (įtraukiosios lyderystės suvokimo) ir kitų faktorių.

Siekiant patikrinti H2 ir nustatyti priežastinius ryšius tarp reikšmijautos ir įtraukiosios lyderystės suvokimo faktorių modeliuotos struktūrinės lygtys (angl. *Structural equation modeling*, SEM). SEM yra skirtas vertinti socialinius modelius nustatant jų atitiktį tiriamiems duomenims ir jų krypties santykius.

Sudarytu modeliu F4 ~ F1+F2+F3 buvo tiriama, kiek įtraukioji lyderystė yra sąlygojama visų trijų reikšmijautos tipų. Modelio tinkamumo kriterijai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. F4 ~ F1 +F2 +F3 modelio tinkamumo kriterijai

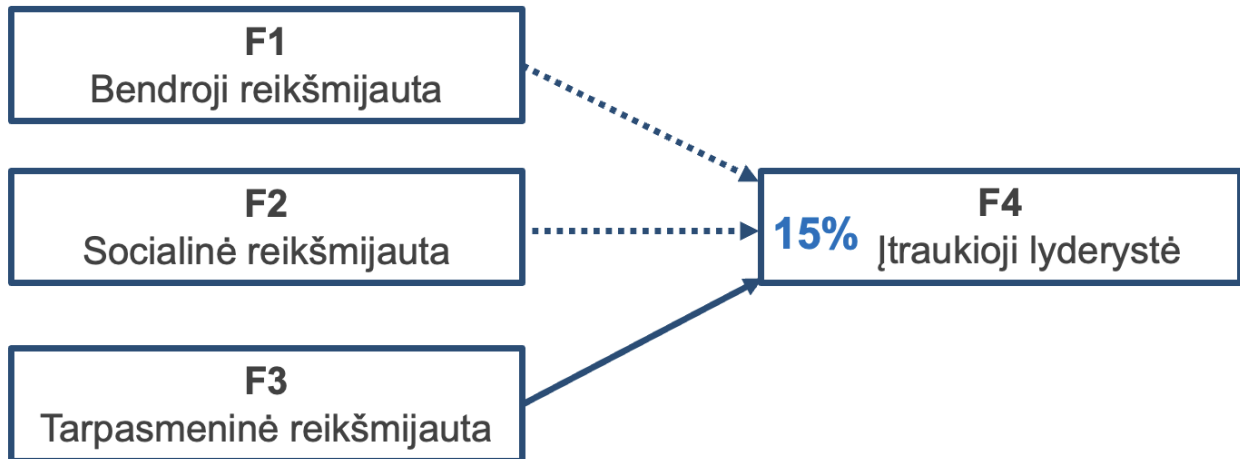
	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
F4~F1+F2+F3	0.062	0.079	0.906	0.904

Skaičiavimai atskleidė, kad vienintelis statistiškai reikšmingas kintamasis, turintis F kriterijaus *p*-reikšmę, mažesnę už 0,05, šiame modelyje yra tarpasmeninė reikšmijauta F3 (5 lent.).

5 lentelė. F4 ~ F1 +F2 +F3 modelio skaičiavimai

Koeficientai:	Įvertis	Stand. paklaida	T vertė	Pr (> t)
(Sankirta)	3,651e-13	4.091e-02	0.000	1.000
F1	-1.768e-03	1.140e-01	-0.016	0.988
F2	-1,192e-01	7.970e-02	-1.496	0.136
F3	3.861e-01	8.199e-02	4.708	3.65e-06***

Gauta determinacijos koeficiento reikšmė R^2 yra lygi 0,15, taigi pagal tyrimo duomenis visų trijų reikšmijautos tipų faktoriai bendrai paaiškina 15 % įtraukiosios lyderystės dispersijos (1 pav.).



1 paveikslas. Bendras reikšmijautos faktorių poveikis įtraukiajai lyderystei

Kadangi sąveikaujant trims kintamiesiems tik vienas jų pasižymėjo statistiškai reikšmingu poveikiu, buvo sudaryti atskiri modeliai kiekvieno kintamojo izoliuotam poveikiui įtraukiosios lyderystės suvokimui nagrinėti:

Modeliu F1 ~ F4 buvo tikrinama bendrosios reikšmijautos (F1) įtaka įtraukiajai lyderystei F4. Kintamasis ir modelis statistiškai reikšmingi. Esant tik vienam kintamajam F kriterijaus p -reikšmė sutampa su kintamojo p -reikšme (6 lent.).

6 lentelė. F1 ~ F4 modelio skaičiavimai

Koeficientai:				
	Ivertis	Stand. paklaida	T vertė	Pr (> t)
(Sankirta)	8.798e-12	3.486e-02	0.000	1
F4	2.588e-01	4.271e-02	6.061	3.61e-09***

Gauta determinacijos koeficiento reikšmė R^2 lygi 0,1, taigi izoliuotas bendrosios reikšmijautos poveikis gali paaiškinti 10 % įtraukiosios lyderystės dispersijos (2 pav.).



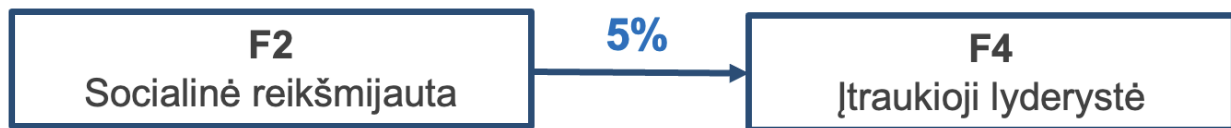
2 paveikslas. Bendrosios reikšmijautos poveikis įtraukiajai lyderystei

Modeliu F2 ~ F4 buvo nagrinėta socialinės reikšmijautos darbe (F2) įtaka įtraukiajai lyderystei F4. Kaip ir praeitame modelyje, kintamasis ir modelis yra statistiškai reikšmingi, esant tik vienam kintamajam F kriterijaus p -reikšmė sutampa su kintamojo p -reikšme (7 lent.).

7 lentelė. F2 ~ F4 modelio skaičiavimai

Koeficientai:				
	Ivertis	Stand. paklaida	T vertė	Pr (> t)
(Sankirta)	2.933e-12	3.954e-02	0.000	1
F4	1.992e-01	4.844e-02	4.112	4.92e-05***

Gauta determinacijos koeficiento reikšmė R^2 lygi 0,05, taigi socialinė reikšmijauta darbe, veikdama izoliuotai, gali paaiškinti 5 % įtraukiosios lyderystės dispersijos (3 pav.).



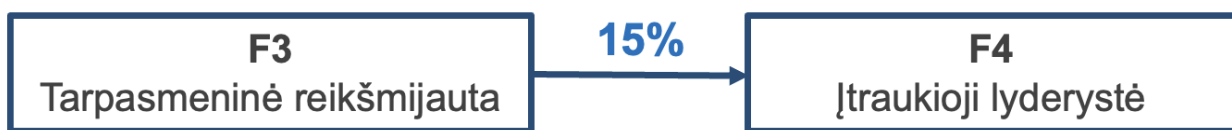
3 paveikslas. Socialinės reikšmijautos darbe poveikis įtraukiajai lyderystei

Galiausiai modeliu F3 ~ F4 buvo tiriama tarpasmeninės reikšmijautos darbe (F3) įtaka įtraukiajai lyderystei F4. Kintamasis ir modelis yra statistiškai reikšmingi. Esant tik vienam kintamajam F kriterijaus p -reikšmė sutampa su kintamojo p -reikšme (8 lent.).

8 lentelė. F3 ~ F4 modelio skaičiavimai

Koeficientai:				
	Ivertis	Stand. paklaida	T vertė	Pr (> t)
(Sankirta)	1.298e-12	4.905e-02	0.000	1
F4	4.603e-01	6.009e-02	7.661	1.96e-13***

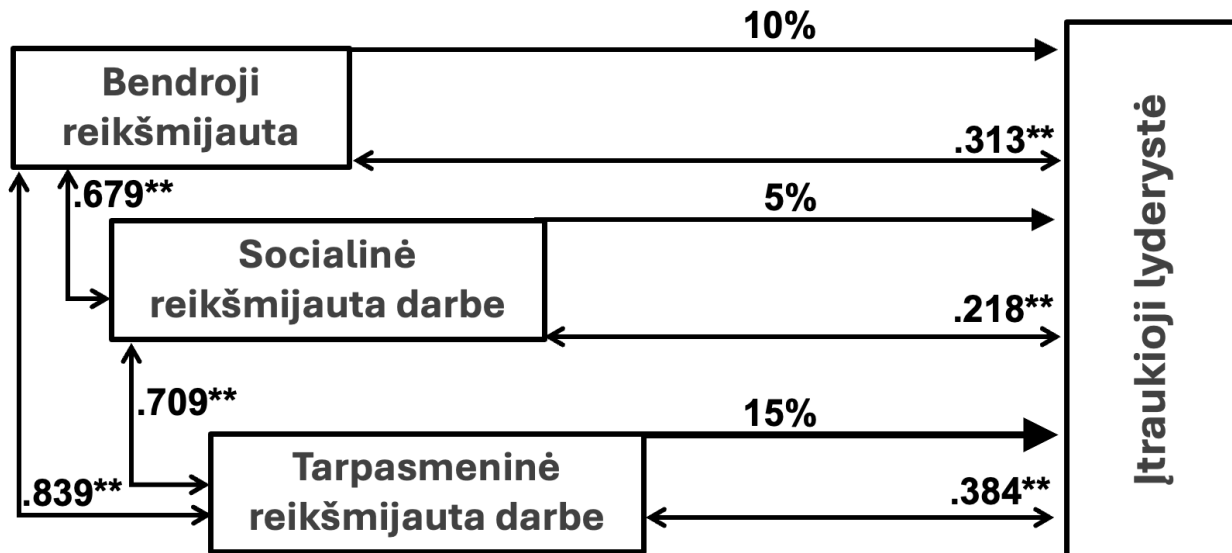
Gauta determinacijos koeficiento reikšmė R^2 lygi 0,15, taigi izoliuota tarpasmeninė reikšmijauta darbe išlaiko bendrame modelyje stebėtą galimybę paaiškinti 15 % įtraukiosios lyderystės dispersijos (4 pav.)



4 paveikslas. Socialinės reikšmijautos darbe faktoriaus poveikis įtraukiajai lyderystei

Iš aprašytų modelių galima daryti prielaidą apie nežymią, bet teigiamą įvairių reikšmijautos tipų įtaką įtraukiosios lyderystės suvokimui organizaciniame kontekste. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad kiekvienas individų reikšmijautos veiksnys, nepaisant jo įtakos apimties, yra veiksmingas ir gali padėti stiprinti įtraukiosios kultūrą organizacijoje. Pastebėtina tai, kad skirtingų tipų reikšmijautos bendras poveikis įtraukiosios lyderystės suvokimui nėra kumuliacinis – netgi priešingai, veikdamos kartu su tarpasmenine reikšmijauta, bendroji ir socialinė reikšmijautos netenka savo poveikio, o tarpasmeninė reikšmijauta darbe išlaiko 15 % poveikį ir veikdama atskirai, ir kartu su kitų tipų reikšmijautos faktoriais. Tai gali būti paaiškinta faktorių tarpusavio koreliacijomis, o taip pat kad bendroji reikšmijauta ar suvokiama socialinė darbo reikšmė neturi didelės įtakos tam, kaip darbuotojas suvokia savo vadovų įtraukų elgesį. Tai daug stipriau veikia tarpasmeninė reikšmijauta darbe, nurodanti į kolegų tarpusavio bendravimą. Tai patvirtina tikslumą organizaciniuose

kontekstuose matuoti darbinę reikšmijautą, t.y., nagrinėti kolegų ir darbo teikiamą reikšmingumą individui. Apibendrintas reikšmijautos tipų ir įtraukios lyderystės suvokimo sąveikų modelis pateikiamas 5 pav.



5 paveikslas. Reikšmijautos ir įtraukiosios lyderystės sąveikų modelis

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorės

** Koreliacija reikšminga 0,01 lygmeniu (dvipusė).

Apibendrintas modelis apima dvikryptėmis rodyklėmis pažymėtas koreliacijas tarp kintamųjų ir paprastomis rodyklėmis rodomus vienpusius priežastinius ryšius, reikšmijautos elementams veikiant įtraukiosios lyderystės suvokimą. Dėl 1 pav. aptarto prarandamo bendrosios ir socialinės reikšmijautos poveikio sąveikoje su tarpasmenine reikšmijauta ir dėl abipusės koreliacijos tarp atskirų reikšmijautos tipų šis modelis su atskirai įtraukiosios lyderystės suvokimą veikiančiais ir tarpusavyje koreliuojančiais reikšmijautos elementais šio tyrimo kontekste atrodo prasmingesnis. Jis suteikia galimybę panaudoti abiejų tipų sąveikas tarp tiriamų konstrukto ir prisitaikyti tinkamiausią jų konkrečioms organizacinėms tikslams.

Išvados ir pasiūlymai

Šiuo tyrimu buvo siekiama teoriškai išanalizavus įtraukiosios lyderystės ir darbuotojų reikšmijautos fenomenus identifikuoti empirines prielaidas jų gretinimui organizacijų kontekste.

Pirma, apibendrinant įtraukiosios lyderystės ir reikšmijautos kintamuosius mokslinės literatūros analizė leidžia kelti prielaidas apie galimą teigiamą reikšmijautos poveikį įtraukčiai dėl kelių priežasčių. *Pirma*, įtrauktimi siekiama įgalinti įvairius darbuotojus, įvairovę paverčiant organizacijos stiprybe. *Antra*, reikšmijauta grindžiama abipusiškumu, galimu per individų santykį. *Trečia*, įtraukioji lyderystė siekia atliepti darbuotojų poreikį jaustis unikaliems ir priklausyti grupei, skatindama ne tik įtraukti, bet ir stiprinti darbuotojų reikšmijautą, kuri, savo ruožtu, įgalintų juos jaustis vertingus ir kurti vertę kitiems.

Antra, empirinio tyrimo rezultatais nustatytos statistiškai reikšmingos įtraukiosios lyderystės ir darbuotojų reikšmijautos sąsajos. Statistinė analizė patvirtino H1 apie *darbuotojų reikšmijautos ir įtraukiosios lyderystės suvokimo kintamųjų tarpusavio koreliacijas*. Nustatytos teigiamos abipusės koreliacijos tarp tiriamų kintamųjų, ypač žymi teigiama trijų reikšmijautos

dimensijų tarpusavio sąveika. Dėl savo abipusiškumo reikšmijauta yra tvarus žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimas, leidžiantis tikėtis, kad, skiriant dėmesio darbuotojų reikšmijautos stiprinimui, jie patys skleis tokią organizacinę kultūrą ir prisidės prie jos puoselėjimo.

Trečia, vertinant reikšmijautos faktorių įtrauktį stiprinantį poveikį struktūrinių lygčių modeliavimas parodė galimybes atskiromis reikšmijautos dimensijų ar jų kombinacijų dedamosiomis sustiprinti įtraukiosios lyderystės suvokimą nuo 5 iki 15 procentų. H2, teigusi, kad *reikšmijautos kintamieji gali sustiprinti įtraukiosios lyderystės suvokimą*, buvo patvirtinta nustatytais teigiamais darbuotojų reikšmijautos efektais jų įtraukiosios lyderystės suvokimui. Tyrimas taip pat atskleidė, kad darbo kontekstuose stipriausiai įtraukiosios lyderystės suvokimą veikia tarpasmeninė reikšmijauta darbe, kuri vertinant kartu su bendrąja ir socialine reikšmijautos dimensijomis panaikina jų poveikį įtraukiosios lyderystės suvokimui.

Tokie tyrimo rezultatai patvirtina reikšmijautos įtraukimo į žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmą prasmę ir tolesnių tyrimų tikslingumą. Nustatyti teigiami reikšmijautos faktorių poveikiai įtraukiosios lyderystės suvokimui sudaro prielaidas organizacijoms susipažinti su šiais konstruktais ir įvertinti galimą jų taikymą žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Šio tyrimo rezultatai parodo, kad skirtingų dimensijų reikšmijauta turi skirtingą poveikį įtraukiosios lyderystės suvokimui ir *daugiau nereiškia geriau*. Svarbu pažinti savo organizaciją ir/ar komandas bei pasirinkti tinkamą reikšmijautos tipą, jeigu norima sustiprinti darbuotojų suvokimą, kad jų vadovai veikia įtraukiai, t. y., yra atviri, prieinami ir pasiekiami savo darbuotojams. Vis dėlto apibendrinant tyrimo rezultatus pažymėtina tarpasmeninių santykių svarba, kuri nurungia jaučiamą savo atliekamo darbo reikšmingumą. Tai parodo, kad darbuotojams svarbu tiesioginių vadovų įtraukus elgesys ir savitarpio pagalba, o taip pat – galimybė keistis reikšmingumu, stiprinant savo ir kolegų tarpasmeninę reikšmijautą.

Tyrimo apribojimai

Šio tyrimo apribojimai apima apklausos vykdymo trukmę, pasirinktą specifinę populiaciją ir demografinius kintamuosius. Nustatytos faktorių koreliacijos ir įtraukiosios lyderystės suvokimo stiprinimo darbuotojų reikšmijauta modeliai leidžia pateikti tokias rekomendacijas šiems apribojimams ateities tyrimuose įveikti:

- Tirti įtraukiosios lyderystės ir reikšmijautos sąveiką kitose populiacijose.
- Tiriant įtraukti demografinius kintamuosius ir nagrinėti kintamųjų sklaidą tarp jų.
- Nagrinėti reikšmijautos ir kitų lyderystės stilių sąveikas.
- Siekiant nustatyti įtraukiąją lyderystę stiprinančius faktorius įtraukti papildomų jų galinčių teigiamai veikti kintamųjų.

Literatūra

1. Al-Atwi, A. A., & Al-Hassani, K. K. (2021). Inclusive leadership: scale validation and potential consequences. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(8), 1222–1240. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0327>
2. Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
3. Bonhag, R., & Upenieks, L. (2023). Working Only for the Weekend? How Workplace Social Connections Impact Workers' Sense of Mattering and Mental Health. *Society and Mental Health*, 215686932311657. <https://doi.org/10.1177/21568693231165786>

4. Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475–482.
5. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Psychology Faculty Publications*, 30. <https://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub/30>
6. Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. II. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(6), 931–944. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
7. Dadfar, M., Lester, D., & Sanadgol, S. (2021). The Interpersonal Mattering Scale: its reliability and validity in an Iranian sample. *Mental Health, Religion and Culture*, 24(3), 244–260. <https://doi.org/10.1080/13674676.2020.1726884>
8. Ellington, L. M. (2023). Mattering. *International Journal of Adult Education and Technology*, 14(1), 1–11. <https://doi.org/10.4018/ijaet.329603>
9. Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
10. Flett, G. L., & Zangeneh, M. (2020). Mattering as a Vital Support for People During the COVID-19 Pandemic: The Benefits of Feeling and Knowing That Someone Cares During Times of Crisis. *Journal of Concurrent Disorders*, 2(1), 2020.
11. Haizlip, J., McCluney, C., Hernandez, M., Quatrara, B., & Brashers, V. (2020). Mattering: How Organizations, Patients, and Peers Can Affect Nurse Burnout and Engagement. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 50(5), 267–273. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000882>
12. Heimburg, D. Von, Prilleltensky, I., Ness, O., & Ytterhus, B. (2022). From public health to public good: Toward universal wellbeing. *Scandinavian Journal of Public Health*, 50(7), 1062–1070. <https://doi.org/10.1177/14034948221124670>
13. Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
14. Jung, A. K., & Heppner, M. J. (2017). Development and Validation of a Work Mattering Scale (WMS). *Journal of Career Assessment*, 25(3), 467–483. <https://doi.org/10.1177/1069072715599412>
15. Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive Leadership and Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model of Psychological Safety. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934831>
16. Matheson, A., Dillon, P. J., Guillén, M., & Warner, C. (2021). People Mattering at Work: A Humanistic Management Perspective. *Humanistic Management Journal*, 6(3), 405–428. <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00113-1>
17. Mohamed, S. A., Hendy, A., Ezzat Mahmoud, O., & Mohamed Mohamed, S. (2022). Mattering perception, work engagement and its relation to burnout amongst nurses during coronavirus outbreak. *Nursing Open*, 9(1), 377–384. <https://doi.org/10.1002/nop2.1075>

18. Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
19. Pychyl, T. A., Flett, G. L., Long, M., Carreiro, E., & Azil, R. (2022). Faculty Perceptions of Mattering in Teaching and Learning: A Qualitative Examination of the Views, Values, and Teaching Practices of Award-Winning Professors. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 40(1), 142–158. <https://doi.org/10.1177/07342829211057648>
20. Prihadi, K. D., Chang, C. K. W., & Goo, L. (2021). Keeping millennials from quitting due to work stress: The roles of mattering, commitment and entrepreneurship orientation. *International Journal of Public Health Science (IJPHS)*, 10(2), 445. <https://doi.org/10.11591/ijphs.v10i2.20839>
21. Prilleltensky, I. (2020). Mattering at the Intersection of Psychology, Philosophy, and Politics. *American Journal of Community Psychology*, 65(1–2), 16–34. <https://doi.org/10.1002/ajcp.12368>
22. Prilleltensky, I., Scarpa, M. P., Ness, O., & Di Martino, S. (2023). Mattering, Wellness, and Fairness: Psychosocial Goods for the Common Good. *American Journal of Orthopsychiatry*. <https://doi.org/10.1037/ort0000668>
23. Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
24. Rosenberg, M., & McCullough, B. C. (1981). Mattering: Inferred Significance and Mental Health among Adolescents. R. G. Simmons (Sud.), *Research in Community and Mental Health: A Research Annual* (T. 2, p. 163–182). JAI PRESS INC.
25. Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Group and Organization Management*, 47(4), 723–754. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
26. Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. *Challenges*, 13(1), 14. <https://doi.org/10.3390/challe13010014>
27. Smilovsky, K. (2024). Workplace Wellbeing and Sense of Mattering Among Small and Medium Enterprise Workers in Canada. <https://scholars.wlu.ca/etd>
28. Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive Leadership and Taking-Charge Behavior: Roles of Psychological Safety and Thriving at Work. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062>

NEXUSES BETWEEN MANAGERIAL BEHAVIOUR AND EMPLOYEE MATTERING IN THE CONTEXT OF INCLUSIVE LEADERSHIP

Justina BUDREIKAITĖ
Mykolas Romeris University

Summary

The paper explores the constructs of inclusive leadership and mattering, examining their potential application in human resource management. It includes a theoretical analysis of these phenomena and an empirical study conducted within Lithuanian organisations. These organisational management constructs are increasingly important in the context of social policy, sustainability, and the economic objectives of organisations and their employees. The theoretical part offers an overview of the constructs under study, their research-based organizational benefits, and the assumptions for their general applicability. It underpins the logic of the study, emphasising the importance of inclusive leadership and mattering in contemporary organizational environments. The empirical part presents quantitative research. Survey data collected was analysed using statistical methods such as factor analysis and structural equation modelling. The aim was to examine the correlations between inclusive management and employees' mattering, as well as to model the possibility of enhancing employees' mattering perception through the development of inclusive leadership. The study concludes with recommendations based on the findings.

Keywords: Organisational inclusion, inclusive leadership, managerial behaviour, mattering