

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Mingailė Joniškė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Ryšys tarp transformacinės lyderystės, vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo organizacijoje	The relationship between transformational leadership, leader's emotional intelligence and employee creativity in organization
---	---

Darbo vadovė prof. dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2023

Turinys

Įvadas.....	3
1. Teorinė darbuotojų kūrybiškumo, transformacinės lyderystės ir emocinio intelekto apžvalga. .7	
1.1. Darbuotojų kūrybiškumas.....	7
1.1.1. Darbuotojų kūrybiškumą veikiantys veiksniai.....	9
1.2. Lyderystė.....	12
1.2.1. Transformacinė lyderystė.....	13
1.2.2. Lyderystė ir darbuotojų kūrybiškumas.....	15
1.3. Emocinis intelektas.....	17
1.3.1. Emocinio intelekto nauda darbinėje aplinkoje.....	18
1.3.2. Lyderystė ir emocinis intelektas.....	19
1.3.3. Lyderio emocinis intelektas ir kūrybiškumas.....	21
2. Lyderio emocinio intelekto, transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo empirinio tyrimo metodologija.....	24
2.1. Empirinio tyrimo metu keliamos hipotezės.....	25
2.2. Empirinio tyrimo metu naudojami konstruktai.....	26
2.3. Tyrimo organizavimas.....	29
3. Lyderio emocinio intelekto, transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	31
3.1. Tyrimo konstrukčių suderinamumo ir tyrimo rezultatų normalumo testai.....	31
3.2. Respondentų grupių lyginimo testai.....	34
3.3. Transformacinės lyderystės, vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo regresinės analizės.....	37
3.4. Transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšys, vadovo emocinis intelektas kaip moderatorius.....	42
3.5. Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo ryšys, transformacinė lyderystė kaip mediatorius.....	45
3.6. Empirinio tyrimo išvados.....	52
Išvados ir pasiūlymai.....	54
Literatūros sąrašas.....	58
1 priedas – empirinio tyrimo anketa.....	64
2 priedas– empirinio tyrimo skaičiavimai SPSS programoje.....	67

Lentelių turinys

1 lentelė Pagrindinės lyderystės teorijos.....	14
2 lentelė Globalios Transformacinės Lyderystės (GTL) konstruktas.....	28
3 lentelė Kito žmogaus emocinio intelekto vertinimo konstruktas (parengta remiantis WLEIS (Wong and Law Emotional Intelligence Scale)).....	29
4 lentelė Kūrybiškumo vertinimo skalė.....	30
5 lentelė Respondentų demografiniai duomenys.....	32
6 lentelė Tyrime naudotų konstrukty suderinamumas.....	33
7 lentelė Tyrime naudotų konstrukty Skeweness ir Kurtosis reikšmės.....	34
8 lentelė T-test rezultatai pagal respondentų lytį.....	36
9 lentelė T-test rezultatai pagal industriją, kurioje dirba respondentai.....	37
10 lentelė One-way ANOVA testo rezultatai pagal respondentų amžių.....	38
11 lentelė Transformacinės lyderystės, vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo ryšių regresinės lygtys.....	39
12 lentelė Transformacinės lyderystės, vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo ryšių regresinės analizės rezultatai.....	39
13 lentelė Transformacinės lyderystės, vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo ryšių regresinės analizės rezultatai kūrybinių ir ne kūrybinių industrijų grupėse.....	41
14 lentelė Transformacinės lyderystės ir emocinio intelekto konstrukto atskirų dalių daugianarės regresinės analizės rezultatai. Priklausomas kintamasis – Transformacinė Lyderystė (Y).....	43
15 lentelė Transformacinės lyderystės (X) ir darbuotojų kūrybiškumo (Y) ryšys moderuojant emocinio intelekto latentiniams veiksniams. Moderatoriaus analizės rezultatai.....	44
16 lentelė Transformacinės lyderystės (X) ir darbuotojų kūrybiškumo (Y) ryšys moderuojant emocinio intelekto latentiniams veiksniams – dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupė. Moderatoriaus analizės rezultatai.....	46
17 lentelė Transformacinės lyderystės (X) ir darbuotojų kūrybiškumo (Y) ryšys moderuojant emocinio intelekto latentiniams veiksniams – dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupė. Moderatoriaus analizės rezultatai.....	46
18 lentelė Mediatoriaus analizės ryšio ‘a’ rezultatai.....	48
19 lentelė Mediatoriaus analizės ryšių ‘b’ ir ‘c’ rezultatai.....	49
20 lentelė Mediatoriaus analizės netiesioginis ryšys X ir Y.....	49
21 lentelė Mediatoriaus analizės ryšio ‘a’ rezultatai kūrybinėse ir ne kūrybinėse industrijose...	51

22 lentelė Mediatoriaus analizės ryšių ‘b’ ir ‘c’ rezultatai kūrybinėse ir ne kūrybinėse industrijose.....	52
23 lentelė Mediatoriaus analizės netiesioginis ryšys X ir Y kūrybinėse ir ne kūrybinėse industrijose.....	53

Paveikslų turinys

1 paveikslas. Teorinis moderatoriaus analizės modelis.....	28
2 paveikslas. Teorinis mediatoriaus analizės modelis.....	28
3 paveikslas Kolmogorovo-Smirnovo normalumo testo rezultatai.....	36
4 paveikslas. Teorinis mediacijos modelis su nurodytais ryšiais.....	49

Ivadas

Šiandien sparčiai besivystančioje visuomenėje vienas didžiausių iššūkių, su kuriais susiduria organizacijos – naujų idėjų poreikis. Vartotojai nuolat siekia naujo, unikalaus bei inovatyvaus produkto, kuris patenkintų jų poreikius. Toks verslo posūkis lemia ne tik tam tikrų verslo šakų bei industrijų pakilimą, tačiau taip pat ir keičia darbdavių požiūrį į darbuotojus ir jų turimas savybes bei gebėjimus. Be įprastų kiekvienai organizacijai reikalingų darbuotojo savybių, tokių kaip lojalumas, darbo patirtis, techniniai įgūdžiai, atsiranda ir dar vienos konkrečios savybės poreikis – **darbuotojų kūrybiškumo**.

Kitas aktualus organizacijų aspektas šiandien yra teisingas lyderystės bei vadovavimo stiliaus pasirinkimas. Vadovai yra svarbi organizacijų dalis, kuri nukreipia darbuotojus teisinga linkme, skatina, augina ir taip pat įvairūs tyrimai rodo, jog nuo vadovų priklauso didelė dalis su darbuotojais susijusių veiksnių – pasitenkinimas darbu, produktyvumas, streso lygis, minėtasis kūrybiškumas bei daugelis kitų. Viena iš aktyviai tiriamų vadovų savybių, turinti teigiamą poveikį jų lyderystės stiliaus pasirinkimui bei patiems darbuotojams – **emocinis intelektas**. Tai sąvoka, suformuota dar 20 amžiaus pabaigoje, tačiau ypač tiriama būtent pastaruosius dešimtmečius.

Skirtingi lyderystės stiliai skirtingai veikia organizacijos darbuotojus. Vieni stiliai labiau skatina darbuotojų lojalumą, kiti – atliktų darbų kokybę bei nešamą pelną. Remiantis tyrimais, lyderystės stilius taip pat gali turėti įtakos ir tokiai darbuotojų savybei kaip kūrybiškumas ir skatinti kūrybinių idėjų organizacijoje generavimą bei įgyvendinimą. Šiame darbe atliktoje literatūros analizėje pastebėta, jog vienas iš tokių stilių, kuris turi teigiamo poveikio darbuotojų kūrybiškumui – **transformacinė lyderystė**.

Kūrybiškumas yra aktuali savybė darbuotojams, dirbantiems bet kokioje organizacijoje. Didelė konkurencija prekių bei paslaugų rinkose verčia organizacijas ieškoti naujų, įdomių, inovatyvių sprendimų kiekviename žingsnyje. Būtent todėl, darbuotojų kūrybiškumo reikmė šiuo metu yra ypač aukšta. Kūrybiškumas gali būti vienas iš pagrindinių organizacijos konkurencinių pranašumų.

Svarbu atkreipti dėmesį, jog yra tam tikros verslo sritys, kuriose kūrybiškumas nėra tik pranašumas – tai yra esminė savybė siekiant organizacijos tikslų. Būtent tokios yra kūrybinės industrijos – šios srities verslas yra tiesiogiai priklausomas nuo darbuotojų kūrybiškumo ir kuriamų produktų. Kultūros ir kūrybinės industrijos, Kultūros ir kūrybinių industrijų politikos

2015-2020 metų plėtros kryptių dokumente (Kultūros ministro įsakymas 2015 m. liepos 31 d. Nr. IV-524, Vilnius) apibrėžiamo kaip „kūrybiškumu ir intelektiniu kapitalu grindžiamos tarpsektorinės ekonominės veiklos, kuriančios materialius produktus ir nematerialias intelektines arba menines paslaugas, pasižyminčias kūrybine, kultūrine ir ekonomine verte“. Tai apima kino, muzikos, vaizdo žaidimų ir kitas kūrybines organizacijas. Šiame darbe šiai industrijai apibūdinti bus naudojama **kūrybinių industrijų** sąvoka.

Kūrybiškumą trumpai galima apibrėžti kaip žmogaus gebėjimą sukurti kažką naujo. Kad produktas ar sprendimas būtų pavadintas kūrybišku, dažnai jam keliamas originalumo reikalavimas – kūrybiška yra tai, kas viršija tam tikras ribas ar taisykles, tai, ko anksčiau nebuvo.

Kaip ir minėta, viena iš svarbių vadovo savybių, kuri šiandienos organizacijose dažnai yra suprantama kaip reikalinga ir svarbi, yra būtent emocinis intelektas. Ši savybė aktuali tiek vadovams, tiek darbuotojams, tačiau šiame darbe iš arčiau yra tiriamas būtent vadovo emocinis intelektas, kaip jis susijęs su vienu populiariausių šiandienos lyderystės stiliumi – transformacine lyderyste. Naujesniuose tyrimuose galima pastebėti, jog nemažai transformacinės lyderystės aprašymų, kur nurodoma koks yra transformacinis lyderis, turi daug bendra su apibūdinimu žmogaus turinčio aukštą emocinį intelektą. Tai veda prie išvadų, jog transformacinis lyderis yra toks, kuris pasižymi aukštesniu emociniu intelektu, taigi ieškant vadovo, kuris organizaciją vestų transformacinės lyderystės būdu, verta atsižvelgti į samdomo žmogaus emocinį intelektą. Iš kitos pusės, tyrimai rodo, jog emocinis intelektas gali būti ugdomas, tad jei organizacija siektų savo vadovus auginti kaip transformacinius lyderius, galbūt emocinio intelekto auginimas būtų vienas iš žingsnių tai pasiekti. Žinoma, tam reikia iširti sąsajas tarp šių veiksmų.

Problemų ištyrimo lygis. Yra nemažai darbų, aprašančių darbuotojų kūrybiškumo svarbą bei atlikta tyrimų, siekiant iširti kas ir kaip veikia darbuotojų kūrybiškumą (Zhou, George, 2003); (Zhou, Shalley, 2003); (Shalley, Gilson, 2004); (Sternberg, 2016); (Kremer, et al., 2019). Taip pat pastebėta, jog egzistuoja ryšys tarp darbuotojų kūrybiškumo ir vadovo elgesio. Atlikta tyrimų, siekiant nustatyti kokią įtaką vadovas gali turėti darbuotojų kūrybiškumui (Martins, Terblanche, 2003); (Shalley, Gilson, 2004); (Zhou, et al., 2021).

Remiantis įvairiais tyrimais, kaip vienas efektyviausių lyderystės stilių yra išskiriama transformacinė lyderystė (Dvir, et al., 2002). Ši lyderystės šaka yra artimai susijusi su emociniu intelektu (Harms, Credé, 2010); (Lopez-Zafra, Garcia-Retamero, Martos, 2012); (Baba, et al., 2019); (Görgens-Ekermans, Roux, 2021). Taip pat yra tyrimų, kurie rodo jog transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų kūrybiškumą (Cheung, Wong, 2011); (Jyoti, Dev, 2015); (Shafi, et al., 2020).

Emocinio intelekto sąvoka bei svarba plačiau pradėta tirti 20-ame amžiuje. Moksliniuose darbuose galima pastebėti tendenciją, jog vadovo emocinis intelektas teigiamai veikia įvairias darbuotojų savybes (Dirican, Erdil, 2020), viena iš jų – kūrybiškumas (Castro, Gomes, Sousa, 2012).

Įvairiuose apžvelgtuose moksliniuose darbuose bei tyrimuose, iš šiame darbe analizuojamų trijų veiksnių, dažniausiai tiriami du. Atlikta tyrimų tiriant ryšius tarp darbuotojų kūrybiškumo ir vadovo emocinio intelekto, tarp darbuotojų kūrybiškumo ir transformacinės lyderystės bei tarp transformacinės lyderystės ir emocinio intelekto. Remiantis atliktais tyrimais, šiame darbe yra ieškoma ryšių tarp visų trijų veiksnių, siekiant atrasti, kaip veikiamas yra darbuotojų kūrybiškumas ir kaip šią savybę gali teigiamai paveikti vadovas.

Darbo problema – koks ryšys sieja transformacinę lyderystę ir darbuotojų kūrybiškumą bei kokią įtaką šiam ryšiui daro vadovo emocinis intelektas.

Darbo tikslas – nustatyti, kokie ryšiai sieja vadovo emocinį intelektą, transformacinę lyderystę bei darbuotojų kūrybiškumą.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti darbuotojų kūrybiškumo, emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės sampratą.
2. Išanalizavus atliktus tyrimus išskirti ryšius tarp darbuotojų kūrybiškumo, emocinio intelekto bei transformacinės lyderystės.
3. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyti ryšius tarp vadovo emocinio intelekto, transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo kūrybinėse ir ne kūrybinėse industrijose.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė – sampratų apibrėžimas, kitų tyrimų apžvalga.
2. Kiekybinis tyrimas – anoniminė apklausa, skirta kūrybinių industrijų darbuotojams ir vadovams.

Šiame magistro baigiamajame darbe atlikta literatūros analizė ir empirinis tyrimas atitinkantis darbo tikslus ir uždavinius. Pirmame skyriuje yra apžvelgiama mokslinė literatūra susijusi su tiriamais veiksniais. Pirmajame poskyryje aptariama darbuotojų kūrybiškumo sąvoka bei aprašomi darbuotojų kūrybiškumui įtakos turintys veiksniai. Antrame poskyryje apibrėžiama lyderystės sąvoka bei apžvelgiami pagrindiniai lyderystės stiliai. Plačiau apžvelgiamas transformacinės lyderystės stilius, nes jis yra vienas iš trijų pagrindinių šiame darbe tiriamų veiksnių. Taip pat šioje dalyje apžvelgiami ryšiai tarp lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo. Trečiame darbo poskyryje aprašomas emocinis intelektas bei apžvelgiamas jo ryšys su transformacine lyderyste ir darbuotojų kūrybiškumu. Antrame darbo skyriuje aprašoma darbe

atliekamo empirinio tyrimo metodologija bei teoriniai tyrimo modeliai. Trečiame darbo skyriuje aprašomi tyrimo metu gauti rezultatai bei atliktos analizės, pateikiamos tyrimo išvados. Galiausiai darbo pabaigoje pateikiamos bendros išvados ir pasiūlymai.

1. Teorinė darbuotojų kūrybiškumo, transformacinės lyderystės ir emocinio intelekto apžvalga

1.1. Darbuotojų kūrybiškumas

Kūrybiškumo sąvoka apibrėžiama skirtingai įvairiuose kontekstuose. Bendrai didelę dalį šių apibrėžimų apjungia R. J. Sternberg'o kūrybiškumo, jo darbe vadinto „kūrybiniu intelektu“, apibrėžimas – kūrybiškumas, tai gebėjimas kurti naujas, aukštos kokybės bei naudingas ar paveikias idėjas (Sternberg, 2016).

Norint tirti darbuotojų kūrybiškumą, šį apibrėžimą reikia pritaikyti praktiškai. Tam tinka J. Zhou ir C. E. Shalley darbe pateiktas kūrybiškumo apibrėžimas – **tai naujų ir naudingų idėjų, susijusių su produktais paslaugomis ar procesais, kūrimas**. Šis apibrėžimas įtraukia kūrybinius sprendimus verslo problemoms, verslo strategijoms ar kūrybinius sprendimus darbo procesuose (Zhou, Shalley, 2003).

Kūrybiškumas taip pat yra darbuotojų įvairių įgūdžių, gebėjimų, žinių, nuomonių bei patirčių pritaikymas ieškant naujų idėjų tobulinti sprendimų priėmimą, problemų sprendimą bei efektyvų darbų atlikimą (Cheung, Wong, 2011).

Kūrybiškumas pasireiškia įvairiai – nuo kasdienio sprendimo priėmimo darbo procese, iki mokslinių atradimų ir technologinių pokyčių. Dažnai kūrybiškumas darbe siejamas su kūrybinėmis industrijomis, taip pat mokslininkais ir tyrėjais. Tačiau išties kūrybinis mąstymas yra reikalingas beveik visose srityse. Tai, kiek ir kokio kūrybiškumo reikalaujama iš darbuotojo priklauso nuo darbo srities bei pareigų. Pavyzdžiui, tyrėjų bei mokslininkų kūrybiškumas turi būti išties aukšto lygio, nes jų darbų rezultatai yra susiję su atradimais ir naujais pasiekimais. Tačiau žemesnės kvalifikacijos darbuotojų, pavyzdžiui, pardavėjų, kūrybiškumo reikalavimas nėra aukštas, nes kasdieniame darbe nėra siekiami proveržiai ar inovacijos (Shalley, Gilson, 2004).

Šiandien kūrybiškumas yra ypač svarbi darbuotojo savybė, nes darbai, reikalaujantys kūrybiškumo, yra daug sunkiau pakeičiami kompiuteriais. Ir, kaip minėta, darbuotojų kūrybiškumas turi teigiamą įtaką bendram organizacijos kūrybiškumui bei inovatyvumui (Zhou et al., 2021).

Kūrybiškumas ir inovacija yra dvi sąvokos dažnai vartojamos kartu. Mokslinėje literatūroje dažnai yra tiriamas darbuotojų kūrybiškumas kartu su inovacijos skatinimu.

Kūrybiškumas yra naujų bei naudingų idėjų generavimas, o inovacija yra šių kūrybinių idėjų įgyvendinimas. Taigi inovacija negali egzistuoti be kūrybiškumo (Kremer, Villamor, Aguinis, 2019).

Inovatyvumas 21 amžiuje yra esminis veiksnys skiriantis organizacijas konkurencingose bei globaliose rinkose. Įmonės, kurios sugeba įsisavinti bei teisingai panaudoti savo darbuotojų kūrybiškumą ir įgyvendinti naujas idėjas produktuose ar paslaugose, įgyja pranašumą prieš konkurentus (Kremer, Villamor, Aguinis, 2019).

2020 metais prasidėjusi globalinė pandemija sukėlė nemažai streso ir pokyčių organizacijose. Didelė dalis darbuotojų buvo priversti dirbti nuotoliniu būdu, o organizacijos turėjo pritaikyti savo procesus tokioms sąlygoms. Tai neišvengiamai sukėlė streso ir nežinios darbuotojams, bei apsunkino įvairių vertybių, tuo pačiu ir kūrybiškumo darbovietėje, puoselėjimą ir skatinimą.

Vienas iš veiksnių, kuris tokioje situacijoje gali padėti išlaikyti organizacijos kūrybiškumą yra darbuotojų kūrybiškumo saviveiksmingumas. Saviveiksmingumą galima apibrėžti kaip žmogaus savų gebėjimų suvokimas ir pasitikėjimas savimi, o kūrybiškumo saviveiksmingumas konkrečiai rodo žmogaus pasitikėjimą savo kūrybiniais gebėjimais. Remiantis tyrimais, individai pasižymintys šia savybe turi aukštesnę motyvacijos lygį, kuris skatina generuoti kūrybines idėjas, bei ši savybė taip pat turi teigiamą ryšį su darbuotojo kūrybiškumu (Tang et al., 2020).

Egzistuoja du skirtingi požiūriai į kūrybiškumą. Vienas iš jų – tai, jog ši savybė yra įgimta, kaip talentas. Vadovaujantis tokiu požiūriu, organizacijos siekia darbinti ypač kūrybiškus žmones, kurie prisidėtų prie organizacijos veiklos. Tačiau egzistuoja ir požiūris, jog kūrybiškumas yra savybė, kurią galima įgyti, vystyti ir tobulinti. Atlikta nemažai tyrimų siekiant nustatyti, kas gali turėti įtakos bendrai žmogaus, ir konkrečiai darbuotojo, kūrybiškumui. Įvairūs moksliniai tyrimai rodo, jog tai tokie veiksniai, kaip, pavyzdžiui, organizacinė kultūra ir aplinka, organizacijos vadovas, kolegos, techniniai resursai ir kiti. Svarbu atkreipti dėmesį, jog visi šie veiksniai gali ne tik skatinti, bet ir slopinti darbuotojo kūrybiškumą.

Taigi, laikantis antrojo požiūrio, jog žmogaus kūrybiškumas gali būti ugdomas, organizacijų vadovams svarbu žinoti, kaip reikėtų skatinti ir ugdyti darbuotojų kūrybiškumą bei išvengti jo slopinimo. Įvairūs tyrimai rodo, jog organizacijos vadovai patys gali turėti įtakos darbuotojo kūrybiškumui. Kokia bus daroma įtaka, gali priklausyti nuo įvairių veiksnių, pavyzdžiui, vadovavimo (lyderystės) stiliaus, vadovo charakterio bruožų bei kitų turimų savybių.

1.1.1. Darbuotojų kūrybiškumą veikiantys veiksniai

R. J. Sternberg'o trikampė kūrybiškumo teorija teigia, jog kūrybiškumas yra trijų vidinių žmogaus veiksmų suma – intelekto, kognityvinių (pažinimo) sugebėjimų bei motyvacijos ir kitų asmenybės bruožų. (Sternberg, 2016). Remiantis šia teorija, intelektas procese dalyvauja generuojant naujas idėjas, jas analizuojant ir vertinant jų kokybę. Ši teorija prieštarauja visuomenėje vyraujančiai nuomonei, jog intelektas, protas yra būtent atvirkščia kūrybiškumui – iš tiesų žmogaus intelekto lygis turi būti nemenkas norint sukurti kūrybišką ir kokybišką produktą.

Be asmeninių žmogaus savybių, kūrybiškumo vystymasis taip pat priklauso ir nuo to, kokių kitų gebėjimų turi asmuo. Šalia kūrybiškumo kartu reikia turėti ir idėjų generavimo gebėjimą, sugebėti susikoncentruoti ilgesniam laikui, turėti tam tikrų kognityvinių gebėjimų. Be šių, taip pat naudinga gebėti identifikuoti problemas, jas spręsti, įvertinti idėjas (Shalley, Gilson, 2004). Visi šie papildomi gebėjimai yra neprivalomi, tačiau išties naudingi norint pilnai išnaudoti savo kūrybiškumą.

Kūrybiškos asmenybės dažnai pasižymi ir iššūkių siekiu bei rizikavimu. Tik žengus naują, rizikingą žingsnį gali atsirasti tikra nauja idėja, naujas produktas. Kūrybiškumas dažnai verčia žmones suklysti, tačiau klaidos, nepasisekimai kūrybiškus žmones tik motyvuoja judėti toliau. Kūrybinis procesas išties yra bandymų ir klaidų (*angl. trial-and-error*) procesas. (Shalley, Gilson, 2004).

Visgi kūrybiškumas nėra tik vidinių žmogaus savybių visuma. Darbuotojų kūrybiškumą veikia daug įvairių veiksnių. Remiantys tyrimais galima išskirti tokius dažniausiai tiriamus veiksnius kaip organizacinė kultūra, lyderystės stilius, resursai ir gebėjimai, organizacinė struktūra bei sistema, taip pat įvairūs psichologiniai veiksniai, asmeninės savybės, konkurencija, motyvacija, kūrybinio proceso skatinimas (Cheung, Wong, 2011).

Organizacinė kultūra gali būti apibrėžiama, kaip organizacijos vertybių visuma. Mokslininkų E. C. Martins ir F. Terblanche teigimu, yra penki kūrybiškumą lemiantys veiksniai, susiję su organizacijos kultūra: (1) inovacijų strategija – tai iš organizacijos vizijos bei misijos kylantis veiksnys, kuomet yra siekiama naujų paslaugų bei produktų plėtojimo; (2) laisva ir įtraukianti organizacinė struktūra – svarbu lankstumas ir bendradarbiaujanti komanda; (3) organizacinės paramos mechanizmas – tai atlyginimas, skatinamosios programos, taip pat gaunami ištekliai; (4) elgsena, skatinanti inovacijas – tai idėjų generavimas, nuolatinis mokymasis, rizikų valdymas, atsakas į nesėkmes, konkurencingumas bei konfliktų sprendimas; ir (5) atvira komunikacija (Martins, Terblanche, 2003).

Dar vienas svarbus aspektas turintis įtakos kūrybiškumui organizacijoje – darbuotojo motyvacija. Įvairūs tyrimai rodo teigiamus koreliacinius ryšius tarp darbuotojo motyvacijos ir kūrybiškumo. Išskiriamos trys darbuotojo motyvacijos rūšys, susijusios su kūrybiškumu: (1) vidinė motyvacija rodo kiek žmogus yra susidomėjęs užduotimi asmeniškai, kiek užduotis yra įtraukianti, mėgstama ir kelianti iššūkį; (2) kūrybinis saviveiksmingumas rodo asmeninį žmogaus suvokimą kokie yra jo kūrybiniai gebėjimai; (3) prosociali motyvacija – tai žmogaus noras savo pastangomis padėti kitiems žmonėms. Vidinė motyvacija skatina darbuotojus įsitraukti į kūrybinius procesus, nes tai jiems patinkantis darbas. Ne kiek mažiau svarbus yra kūrybinis saviveiksmingumas, suvokiant savo gebėjimus, ypač suvokiant savo gebėjimą atlikti kūrybinius darbus teigiamai, skatina darbuotoją dalyvauti kūrybiniuose procesuose. Prosociali motyvacija taip pat yra artimai susijusi su kūrybiškumu, nes skatina įsitraukti į kūrybinius procesus komandoje bei siekti teigiamų rezultatų susijusių su kitais žmonėmis (Liu et al., 2016).

Kūrybiškumas organizacijoje gali būti skatinamas, tačiau taip pat ir slopinamas. Vienas iš neigiamai su kūrybiškumu susijusių veiksnių – įvairūs neaiškumai, nestabilumas organizacijoje. Kaip pagrindinius tokius veiksnius galima išskirti: (1) individo negebėjimas būti kūrybišku darbinėje aplinkoje (kitais tariant, mažas kūrybinis efektyvumas); (2) individo nenoras/atsisakymas keistis; (3) didelis darbo krūvis bei stresas. Pirmasis veiksnys, individo gebėjimas ar negebėjimas būti kūrybišku, susijęs su asmeninėmis žmogaus savybėmis. Darbuotojas pats turi suvokti, jog gali dirbti kūrybiškai, suvokti savo kūrybinius gebėjimus ir turimas žinias. Tai skatina motyvaciją ir padeda kokybiškai pasitelkti kūrybiškumą darbe. Taip pat, žmonės yra būtybės, kurios linkusios rinktis saugius, pažįstamus variantus, taigi iš prigimties nėra linkę keistis. Pokyčiai asocijuojasi su spaudimu, stresu, rizika. Kūrybiškumas taip pat yra susijęs su rizika ir tiesiogiai susijęs su pokyčiais, nes būtent iš kūrybinių bei inovatyvių idėjų gimsta pokyčiai. Ir galiausiai stresas darbe – tai viena labiausiai tiriamų temų darbinės psichologijos kontekste. Stresas veikia absoliučiai visas darbuotojo darbo sritis, nuo laiko valdymo, pasitenkinimo darbu, darbų atlikimo kokybės, iki kūrybinio mąstymo ir naujų produktų kūrimo. Kūrybiškumas yra ilgai trunkantis procesas, reikalaujantis bandymų ir klaidų proceso, kartais net nepasisekimo, norint judėti į priekį. Laikas, per kurį nepasiekama rezultatų, taip pat kelia stresą. Naujų idėjų generavimas yra ilgas procesas, tad terminai ir darbo krūvis tiesiogiai veikia šį procesą (Hon, Lui, 2016).

Tyrimų metu pastebėta, jog kūrybiškumas dažnai nėra tik vieno žmogaus asmeninė savybė, darbo kontekste. Kūrybiškumas stipriau pasireiškia dirbant komandoje nei individualiai. Dėl šios priežasties, vertinant kūrybiškumą tyrimuose reikia atsižvelgti į daugiau faktorių, nes dirbant komandoje kūrybiškumą skatina net ir konfliktinės situacijos (Hon, Lui, 2016).

Didžioji dalis darbuotojų kūrybiškumo tyrimų atsižvelgia į individualų arba į komandinį kūrybiškumą, ignoruojant kitą. Būtent pastarųjų tyrimų, komandinio kūrybiškumo veiksnių, iki šiol atlikta mažiau. Dažniausiai tiriami veiksniai turintys įtakos darbuotojo asmeniniam kūrybiškumui, kaip asmeninės savybės, organizacinė aplinka, lyderystė ir kt. (Hon, Lui, 2016).

Kadangi kūrybiškumas, kaip matoma, yra svarbi organizacinė savybė, yra svarbu nustatyti kūrybiškumą skatinančius bei slopinančius veiksnius ir įvesti pokyčius, kurie padėtų naikinti neigiamus kūrybiškumui veiksnius organizacijoje. Didžioji dalis šių pokyčių yra susiję būtent su žmogiškųjų išteklių valdymo praktikomis. Alice H.Y. Hon ir Steven S. Lui 2016 metų darbe aprašytos kelios tokios žmogiškųjų išteklių praktikos. (1) Užduočių tarpusavio priklausomybė – kūrybiškumas yra savybė dažnai atsiskleidžianti ne individualiai, o komandoje, tad skatintina skirti užduotis, kurias atliekant darbuotojai būtų skatinami dirbti tarpusavyje. Dalijimasis informacija ar idėjomis ne tik padeda atlikti užduotį, skatina kūrybinį mąstymą, tačiau taip pat ir padeda valdyti stresą. (2) Dalyvaujantis klimatas – tyrimai rodo, jog įtraukimas į sprendimų priėmimą ar problemų sprendimą stiprina individo atsakomybės jausmą už atliekamą užduotį. Taip pat tai vėlgi skatina dalijimąsi idėjomis ir padeda su idėjų generavimu. Ši praktika tiesiogiai susijusi su gebėjimų neužtikrintumu, ką jaučia darbuotojai. Įtraukimas į sprendimų priėmimą suteikia darbuotojams pasitikėjimo jausmą. Remiantis tyrimais, kuo daugiau darbuotojas yra įtraukiamas į sprendimų priėmimo procesus, tuo mažiau yra nusiteikęs prieš pokyčius, yra skatinamas jo mokymasis, tobulėjimas bei auga kūrybiškumo efektyvumas. (3) Palaikanti lyderystė – ypač svarbu, jog būtent vadovai, lyderiai, skatintų kūrybiškumą organizacijoje, pavyzdžiui, suteiktų grįžtamojo ryšio apie kūrybinį procesą bei kūrybinius rezultatus. Vadovai turi rodyti darbuotojams susidomėjimą kūrybiškumu, taip išreiškiant organizacijos vertybes, jog kūrybiškumas, individualus bei grupinis mąstymas, yra skatintina savybė organizacijoje. Atvirkščiai žiūrint, jei organizacijos vadovai nerodys teigiamo požiūrio į kūrybiškumą, darbuotojai vengs su šia savybe susijusių rizikų taip slopindami kūrybinius procesus (Hon, Lui, 2016).

Tad kaip ir matome remiantis tyrimais, vienas pagrindinių ir daugiausia įtakos turintis žmogiškasis veiksnys įmonėje – jos vadovas. Būtent nuo jo priklauso darbų paskirstymas, darbuotojų į veiklą įtraukimas ir procesų organizacijoje sėkmė. Šis žmogus turi daugiausia įtakos ir darbuotojo kūrybiškumo skatinimui. Vadovams yra siūloma darbuotoją į kūrybinį procesą įtraukti visuose jo etapuose, skirti įvairias užduotis, o ypač svarbu – nuolat komunikuoti su darbuotoju ne tik apie jo užduotis, bet ir apie emocinę žmogaus būseną. Teigiama, jog toks ryšys su darbuotoju leidžia jam jaustis laisviau organizacijoje, o tokia būseną skatina kūrybiškumo atsiskleidimą.

1.2. Lyderystė

Lyderystė tai socialinis įtakos procesas, kuomet lyderis siekia savanoriško dalyvavimo iš sekėjų kartu siekiant organizacijos tikslų. Lyderis gali būti apibrėžiamas kaip žmogus, kuris deleguoja arba daro įtaką kitiems, kurie vykdo paskirtas užduotis. Šiandienos organizacijoms reikia efektyvių lyderių, kurie suprastų sudėtingas ir sparčiai besikeičiančias globalias aplinkas. Jei užduotys yra aiškiai struktūrizuotos ir lyderis palaiko gerus santykius su darbuotojais, darbuotojų efektyvumas pasieks ištis aukštą lygį.

Lyderystė yra esminis organizacijos veiksnys, siekiant sukurti organizacinę kultūrą orientuotą į darbų atlikimą ir stabilumą. Lyderystė dažnai suprantama kaip stiprus ryšys tarp darbuotojų ir lyderio. Tai veiksnys, kuris padeda nukreipti ir palaikyti darbuotojus siekiant organizacijos tikslų. Taigi iš esmės lyderis turi turėti tam tikrų savybių, tam tikrą požiūrį bei demonstruoti tinkamus veiksmus siekiant įkvėpti darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Tyrimai rodo, jog būtent efektyvi lyderystė gali užtikrinti organizacijos tikslų pasiekimą (Almohtaseb et al. 2021).

Įvairios lyderystės teorijos kuriamos jau keletą dešimtmečių. Mokslininkai siekia atrasti ir aprašyti, kas daro žmogų lyderiu, kokios tai savybės, kokia lyderystės varomoji jėga. Lyderystė aprašoma ir kaip žmogaus savybių rinkinys, ir kaip elgesio forma. Iki šiandien išskiriama įvairių lyderystės teorijos formų, žinomiausios jų plačiau aprašytos 1-oje lentelėje, sudarytoje Maria Vasilescu (2019).

1 lentelė

Pagrindinės lyderystės teorijos

Teorija/mokykla	Aprašymas
„Didysis žmogus“ arba Savybių teorija	Ši teorija teigia, jog lyderiais yra gimstama, savybės yra paveldimos. Tiriama konkreti asmenybė, elgesio bruožai bei savybės siekiant suprasti kaip jos prisideda prie lyderio iškilimo.
Elgesio teorija	Aprašoma lyderystė susijusi su žmonėmis ir orientuota į užduotis. Ši teorija teigia, jog lyderystės galima išmokti per mokymus ir stebėjimą.
Situacinė teorija	Pabrėžia lyderio reakcijų svarbą, jog būtų labiau orientuota į santykius bei užduotis, arba labiau autoritetingas reakcijas arba dalyvaujančias reakcijas.
Atsitiktinumų teorija	Teorija teigia, jog lyderio įtaka yra nenumatyta įvairių veiksnių ir lyderystės stilius yra nulemiamas aplinkybių.
Transakcinė ir transformacinė teorijos	Teorijų esmė susitelkia į sąveiką tarp lyderio ir sekėjų. Transakcinio lyderio darbas yra kurti struktūras ir aiškiai apibrėžti, ko yra tikimasi iš sekėjų ir kokios pasekmės laukia atitikus arba neatitikus lūkesčių. Transformaciniai lyderiai sutelkia dėmesį grupės narių darbui bei į kiekvieną žmogų atskirai siekiant padėti jam ar jai pasiekti savo potencialą.
Dalyvavimo teorija	Tobulas lyderystės stilius yra tas, kuris atsižvelgia į kitų indėlį.
Įgūdžių teorija	Teigia, jog išmoktos žinios ir įgyti gebėjimai/savybės yra esminiai efektyvios lyderystės faktoriai.

Šaltinis: Vasilescu, M. (2019). Leadership styles and theories in an effective management activity.

Platesni lyderystės tyrimai išskiria skirtingus lyderystės stilius, kiekvienas kurių yra praktiškai pritaikomas siekiant suvokti dabartinę situaciją, tobulinti darbuotojų darbą ir pagerinti darbinę aplinką (Almohtaseb et al. 2021). Lyderystės stilius suprantamas kaip įvairių lyderio savybių, gebėjimų ir veiksmų visuma, kuri yra naudojama bendraujant su darbuotojais. Galima išskirti tokius pagrindinius lyderystės stilius: transformacinė lyderystė, transakcinė lyderystė, charizmatinė lyderystė, demokratinė lyderystė ir autokratinė lyderystė. (Ebrahim, 2018). Įvairiuose moksliniuose straipsniuose galima rasti ir daugiau lyderystės teorijų ir stilių. Su darbuotojų kūrybiškumu susijusiuose tyrimuose dažniausiai aprašomas transformacinės lyderystės stilius.

1.2.1. Transformacinė lyderystė

Transformaciniai lyderiai pasižymi charizmatišku poelgiu, įkvepia ir stiprina darbuotojų motyvaciją, suteikia intelektualinio stimulo ir savo darbuotojams skiria individualizuotą dėmesį. Tokie lyderio veiksmai transformuoja sekėjus – padeda jiems pasiekti pilną potencialą ir kuria aukščiausio lygio darbų atlikimą (Dvir et al., 2002). Išskirti galima keturis pagrindinius transformacinės lyderystės veiksnius – **charizmatiška įtaka, individualizuotas dėmesys, įkvepianti motyvacija ir intelektualinė stimuliacija**. (Cheung, Wong, 2011).

Charizmatiškas lyderis yra matomas kaip autoritetas, spinduliuojantis pasitikėjimu ir keliamomis aukštomis idėjomis. Taip pat lyderio charizma pasireiškia lyderio veiksmais, kurie yra paremti vertybėmis, tikėjimais ir idealais. Individualizuotas dėmesys – tai lyderio skiriamas dėmesys ir rodomas rūpestis darbuotojams, suteikiamas emocinis palaikymas. Taip pat ir rūpinimasis darbuotojų mentoryste, nuolatinis kontakto palaikymas, darbuotojų skatinimas išreikšti save bei įkvėpimas. Įkvepianti motyvacija parodo aukšto lygio darbuotojų įkvėpimą ir susižavėjimą lyderiu. Tai pasiekama iškeliant iššūkius ir skleidžiant optimizmą tikslų siekimui. Intelektinė stimuliacija, tai lyderio skatinimas darbuotojus kelti klausimus, mąstyti kūrybiškai, rizikuoti ir ieškoti intelektualių sprendimų (Harms, Credé, 2010).

Intelektinė stimuliacija ypač susijusi su kūrybiškumo skatinimu. Užsiimdami intelektine stimuliacija lyderiai tiesiogiai motyvuoja sekėjus galvoti netradiciškai ir laužyti nusistovėjusias idėjas. Žiūrint iš skirtingų perspektyvų tiesiogiai skatina kūrybiškumą. Taip pat individualus dėmesys yra teigiamai susijęs su kūrybiškumu, nes transformaciniai lyderiai atpažįsta kiekvieno sekėjo savitumą ir skatina įvairių perspektyvų pasisakymus. Jei sekėjai nebūtų vertinami kaip skirtingi individai, jie nesijaustų drąsiai reikšdami įvairias idėjas, galvodami kitaip, dažniau sektų taisyklėmis ir laikytųsi normų, kas nėra kūrybiškumo skatinimo priemonė. Galiausiai įkvepianti motyvacija įkvepia sekėjus siekti aukštesnių tikslų, įkvepia dalintis idėjomis (Herrmann, Felfe, 2014).

Transformacinė lyderystė dažnai lyginama su transakcine lyderyste, nes šios yra artimai susijusios. Kaip vieną iš pagrindinių atskirčių galima išskirti tai, jog transformacinis lyderis save pateikia kaip autoritetą įgaudamas darbuotojų pasitikėjimą. O transakcinė lyderystė pasižymi tuo, jog darbuotojų valdymas labiau remiasi tradiciniais būdais ir vadovas apdovanoja ar nubaudžia darbuotojus remiantis jų darbo įvertinimu (Lopez-Zafra et al., 2012).

Transformacinis lyderis ypač daug dėmesio skiria darbuotojo augimui. Transformacinis lyderis įvertina visų savo darbuotojų potencialą bei gebėjimus atlikti paskirtas užduotis ir ateityje suformuluotas užduotis. Pavyzdžiui, lyginant su transakciniu lyderiu, kuris tikisi, jog darbuotojai

pasiėks numatytus tikslus, transformacinis lyderis skatins darbuotojus siekti daugiau, prisiimti daugiau atsakomybių, tobulėti ir vadovauti sau bei kitiems (Dvir et al., 2002).

Transformacinė lyderystė dažnai siejama su naujų idėjų generavimu, komandinio darbo įkvėpimu, nuomonės dalijimusi bei efektyviu krizių sprendimu. Transformacinė lyderystė yra lanksti, motyvuojanti ir tikinti darbuotojų idėjomis. Tuo remiantis, teigiama, jog šiandienos Covid-19 globalinės pandemijos laikotarpiu transformaciniai lyderiai yra reikiamas resursas siekiant nenutrūkstamos organizacijos veiklos besirūpinant darbuotojais ir palaikant verslo strategijas. Kriziniu laikotarpiu darbai tampa sudėtingesni, reikalaujantys daugiau pastangų. Turint omeny ir iškilusius komunikacinius barjerus, transformaciniai lyderiai matomi kaip pagrindiniai problemų sprendėjai. Iš kitos pusės, globalinės pandemijos metu užsidarant įvairioms institucijoms bei kylant darbų trukdžiams, lyderių veiksmai tiesiogiai veikia jų darbuotojus, konkrečiai jų pasitikėjimą bei pasitenkinimą darbu. Tad teigiama, jog transformacinio lyderio savybės yra aukšto strateginio lygio, padedančios pasirūpinti darbuotojais, padėti jiems susidoroti su potencialiomis problemomis bei egzistuojančiais iššūkiais (Almohtaseb et al. 2021).

1.2.2. Lyderystė ir darbuotojų kūrybiškumas

Lyderiai gali turėti tiesioginės ir netiesioginės įtakos darbuotojų kūrybiškumui. Lyderiai gali tiesiogiai paveikti darbuotojų kūrybiškumą savo veiksmais, kurie paskatintų arba atvirkščiai, atbaidytų, darbuotojus nuo naujų išbandymų ir rizikų, kurios privestų prie naujų bei naudingų idėjų (Zhou, George, 2003).

Nemažai tyrimų atlikta, kaip tiksliai lyderiai gali skatinti darbuotojų kūrybiškumą. Dažnai iškeliamos tokios lyderių savybės kaip techninės žinios, kūrybiškas problemų sprendimas bei socialinės kompetencijos, pavyzdžiui, įtikinėjimas, socialinis intelektas ar instruktavimas. Taip pat rašoma ir apie lyderio veiksmus, kurie gali skatinti darbuotojų kūrybiškumą – motyvavimą, intelektualinį stimuliavimą, palaikymą, autonomijos suteikimą, tikslų nustatymą, grįžtamąjį ryšį bei prieigos prie reikiamų resursų suteikimą (Castro, F. et al. 2012).

Šiame kontekste ypač aktuali sąvoka „kūrybiškas valdymas“. Kūrybiški vadovai sugeba atpažinti darbuotojų kūrybinį potencialą ir sugebėjimus bei jais pasinaudoti. To siekiant, jie ugdo komunikacinius gebėjimus, priima klaidas bei nesutarimus, leidžia darbuotojams dirbti autonomiškai ir lanksčiai, priskiria atsakomybes bei skatina vidinius laimėjimus. Toks vadovas labiau atlieka pagalbininko rolę, nes sukuria tokią aplinką bei sąlygas, kuriose darbuotojai laisvai

gali būti kūrybiškais. Nors kūrybiškumas kyla iš žmogaus vidaus, tačiau vadovai atlieka kartinę rolę šios savybės atsiskleidimui darbe – jie gali arba skatinti, arba malšinti darbuotojų kūrybiškumą. Vadovai turi galimybę sukurti tinkamas sąlygas skatindami teisingumą ir pasitikėjimą (Castro, F. et al. 2012).

Transformacinis lyderis skatina darbuotojų vidinį augimą ir tobulėjimą. Suteikiamos mokymosi galimybės dažnai yra pateikiamos taktiškai, siekiant vystyti darbuotojų kūrybines mintis. Remiantis tyrimais, transformacinė lyderystė ir mokymosi galimybės skatina darbuotojų kūrybiškumą. Taip yra todėl, jog transformacinė lyderystė skatina darbuotojus mokytis, siekti savo pilno potencialo ir prasilažti pro mokymosi barjerus bei vidinius barjerus. O mokymasis yra vienas iš pagrindinių kūrybiškumą skatinančių veiksnių (Jyoti, Dev, 2014).

Šio tipo lyderiai efektyviai komunikuoja, dalinasi informacija ir bendrai palaiko nuolatinį savo darbuotojų informacijos srautą. Transformaciniai lyderiai skatina savo darbuotojus galvoti plačiau ir vertina laisvą minčių srautą bei nuomonės laisvę. Ypač kai to reikia norint prisitaikyti prie sparčiai besivystančių technologijų ir nenuspėjamos rinkos (Jyoti, Dev, 2014).

M. F. Y. Cheung ir C. Wong savo darbe išskyrė anksčiau minėtus keturis pagrindinius transformacinės lyderystės veiksnius, kurių kiekvienas veikia darbuotojų kūrybiškumą (Cheung, Wong, 2011).

Charizmatiškos įtakos pagalba, lyderis įteigia darbuotojams pasitikėjimo, pasididžiavimo ir pagarbos. Lyderis pastebi svarbiausius aspektus ir perteikia tam tikrą tikslo siekimo jausmą. Tokiomis sąlygomis darbuotojai stengiasi pasiekti daugiau nei numatyta, viršyti lyderio lūkesčius. Taigi, transformaciniai lyderiai gali skatinti darbuotojų kūrybiškumą suteikdami darbuotojams iššūkių ir energijos ieškoti naujų sprendimų atliekant savo darbą (Cheung, Wong, 2011).

Skirdami individualizuotą dėmesį darbuotojams, transformaciniai lyderiai pastebi darbuotojo poreikį tobulėti bei deleguoja darbinės užduotis taip, jog būtų skatinamas darbuotojo augimas ir mokymasis. Darbuotojams suteikiama laisvė priimti sprendimus, tobulėti, todėl darbuotojai yra linkę skirti daugiau dėmesio ir laiko užduotims atlikti, norėdami pasiekti aukštesnių rezultatų ir išbandyti savo darbinis gebėjimus. Tai, taip pat, skatina darbuotojus siekti aukštesnio kūrybiškumo lygio (Cheung, Wong, 2011).

Įkvepianti motyvacija pasireiškia lyderio emociniais gebėjimais. Lyderis naudoja simbolius ir emocinį pritraukimą sutelkiant grupės narių pastangas, taip skatinant juos pasiekti aukštesnių rezultatų, nei būtų pasiekiami pavieniui. Transformacinis lyderis vertina ir skatina nuomonės reiškimo laisvę ir padeda įgyvendinti naujas idėjas (Cheung, Wong, 2011).

Transformacinis lyderis pasitelkia intelektinę stimuliaciją skatindamas darbuotojus ieškoti naujų sprendimų ir idėjų, ugdydamas problemų sprendimo gebėjimus ir agituodamas išsamų samprotavimą prieš veiksmų ėmimąsi. Darbuotojai yra skatinami peržengti įprastas mąstymo ribas, kelti klausimus senoms prielaidoms, performuluoti problemas, patenkinti intelektinį smalsumą ir naudotis nevaržoma vaizduote (Cheung, Wong, 2011).

Transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų kūrybiškumui yra dažnai tiriama tema ir naujuose moksliniuose darbuose. 2018 metais atliktas tyrimas, kuriuo siekiama iširti kaip stipriai kiekvienas transformacinės lyderystės veiksnys veikia darbuotojų kūrybiškumą. Nustatyta, jog charizmatiška įtaka, įkvepianti motyvacija bei intelektinė stimuliacija turi didžiausią teigiamą įtaką darbuotojų kūrybiškumui, tačiau individualizuotas dėmesys neparodė stiprios koreliacijos su darbuotojų kūrybiškumu. Įkvepianti motyvacija buvo nustatytas kaip esminis veiksnys, turintis įtakos darbuotojų kūrybiškumui, taigi lyderiai turi stengtis teikti daugiau dėmesio darbuotojų motyvavimui siekiant skatinti darbuotojų pasiekimus ir padėti jiems būti kūrybiškesniems (Shafi et al., 2020).

Taigi ne vienas tyrimas rodo, jog transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų kūrybiškumą. Pavyzdžiui, galima teigti, jog darbuotojai dažnai tokius lyderius laiko autoritetais, taip lyderiai turi galimybę įkvėpti darbuotojus, skatinti siekti inovacijų, dirbti dedikuotai bei pasinaudoti kūrybiška aplinka siekiant padidinti organizacijos konkurencingumą rinkoje (Shafi et al., 2020).

1.3. Emocinis intelektas

Emocinio intelekto sąvoka susiformavo 20 amžiaus pabaigoje. Vienas pagrindinių mokslinių straipsnių padėjusių stiprų pagrindą emocinio intelekto sampratai buvo P. Salovey ir J. D. Mayer darbas, išleistas 1990 metais. Savo darbe jie emocinį intelektą apibrėžė kaip **gebėjimą kontroliuoti savo bei kitų jausmus ir emocijas, aiškiai atskirti emocijas bei panaudoti šią informaciją kontroliuojant mąstymą bei veiksmus** (Salovey, Mayer, 1990).

Emocinis intelektas susideda iš keleto dalių. Remiantis įvairiais autoriais, išskiriamos keturios pagrindinės dalys (Zhou, George, 2003; Castro, F. et al. 2012; Dirican, Erdil, 2020):

Emocijų atpažinimas ir išreiškimas – pirmoji emocinio intelekto sudedamoji dalis, tai gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti savo emocijas, taip pat suprasti kitų žmonių emocijas ir būti empatišku. Pavyzdžiui, lyderiai turintys šią kompetenciją gali aiškiau išreikšti darbuotojams savo emocijas ir taip lengviau perteikti jiems pozityvius jausmus (Dirican, Erdil, 2020).

Emocijų naudojimas – tai gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jie gali padėti mąstymo procesui. Emocijos ir protinis mąstymas dažnai laikomi atskirais dalykais. Aukšto emocinio intelekto žmogus sugeba emocijas panaudoti plečiant savo mąstymą, suprantant ar perduodant informaciją. Emocijos gali būti naudojamos siekiant sutelkti dėmesį į svarbią temą, padėti priimti tinkamą sprendimą bei padėti suvokti tam tikrus procesus ir priimti informaciją (Zhou, George, 2003).

Emocijų žinojimas – tai gebėjimas suprasti emocijas bei žinoti, iš ko jos kyla. Tai aukštesnis emocinio intelekto lygis, kai emocijos yra ne tik atpažįstamos, bet ir suprantamas jų šaltinis, kas sukėlė šią emociją. Tai padeda greičiau suprasti dabartinę situaciją, tačiau taip pat ir pasiruošti ir išvengti neteisingų emocinių situacijų ateityje. Žmonės, kurie gali suprasti kitų emocijas dažnai yra jautresni negatyvias emocijas jaučiantiems žmonėms. Taip pat, individai, kurie yra pasiekę šį emocinio intelekto lygį dažnai yra matomi kaip draugiškesni, ir atvirkščiai – žmonės neturintys šios savybės yra matomi kaip abejingi ir grubūs (Dirican, Erdil, 2020).

Emocijų valdymas – tai gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio ir intelektualinio augimo. Tai aukščiausias emocinio intelekto lygis, kai emocijos yra ne tik atpažįstamos, suprantamos, tačiau taip pat ir suvaldomos. Aukšto emocinio intelekto žmogus sugeba kontroliuoti savo bei aplinkinių emocijas ir, jei reikia, jas pakreipti kita linkme. Tai savybė, kuri leidžia žmogui greitai sugrįžti į neutralią psichologinę būseną neigiamoje situacijoje stiprinant pozityvias emocijas (Dirican, Erdil, 2020). Ši savybė yra ypač svarbi lyderiams bei vadovams.

Taigi **emocinį intelektą** galima apibrėžti kaip **gebėjimą atpažinti ir išreikšti savo ir kitų emocijas bei suprasti ir valdyti emocijas.**

1.3.1. Emocinio intelekto nauda darbinėje aplinkoje

Emociniu intelektu pasižymintys individai yra laikomi „optimistais“ – tai savybė, kuri dažnai leidžia žmogui koncentruotis į sprendimo radimą vietoj to, jog būtų ieškoma, kas kaltas. Įvairių pobūdžių darbai turi savų sunkumų bei iššūkių, tai gali kelti nepasitenkinimą. Aukštesnio emocinio intelekto žmonės žino, jog organizacija nėra atsakinga už kiekvieną jų jaučiamą nepasitenkinimą. Jie sugeba valdyti savo emocijas ir perkelti save į pozityvesnę būseną bei lengviau išveria negatyvias emocijas. Tai yra ypač aktualu aukštesnio rango vadovams, kurie turi valdyti nepasitenkinimą bei spręsti konfliktus organizacijos viduje bei išorėje (Makkar, Basu. 2019).

Emocinis intelektas yra artimai susijęs su teigiama nuotaika. Geri jausmai skatina teigiamas emocijas, nes kai gerai jaučiamės esame linkę aplinką bei kitus matyti pozityviau.

Būdami pozityvios nuotaikos esame labiau linkę rūpintis kitais bei padėti (Dirican, Erdil, 2020). Taigi emocinis intelektas skatina pagalbą ir žinių dalijimąsi organizacijoje.

Emocinis intelektas turi pozityvaus poveikio sprendimų priėmimui. Emocijos stiprina ryšį tarp objektų ir idėjų, taip stiprinant tvirtumą ir efektyvumą priimant sprendimus. Taip pat, remiantis tyrimais, emocijų valdymas padeda kurti lankstų ir divergentišką minčių srautą, o tai prisideda prie kokybiškesnių sprendimų priėmimo. Pavyzdžiui, emocijų valdymas teigiamai veikia finansinių sprendimų priėmimą. Investuotojai bei prekybininkai, kurie gali lengviau save kontroliuoti, rodo daug aukštesnius sprendimų priėmimo rezultatus (Warrier, Shankar, Belal, 2021).

Taip pat, remiantis tyrimais, emocinis intelektas yra tiesiogiai susijęs su konfliktų sprendimu. Individai, kurie pasižymi aukštu emocinio intelekto lygiu, daug rečiau atsiduria konfliktuose bei gali efektyviau spręsti iškilusius konfliktus. Tokie individai taip pat yra labiau linkę bendradarbiauti sprendžiant konfliktus. Konstruktyvūs sprendimai dažnai reikalauja kompromiso, o tam pasiekti, reikia atpažinti bei kontroliuoti emocijas. (Skordoulis et al. 2020).

Emocinis intelektas tapo svarbiu tiriamu veiksniu COVID-19 globalios pandemijos laikotarpiu. Nuotolinis darbas, karantino sąlygos ir kiti stresą keliantys veiksniai veikė didelę dalį pasaulio žmonių. Atlikta daug tyrimų, kas ir kodėl padeda išgyventi tokį laikotarpį. Vienas iš tokių veiksnių būtent buvo emocinis intelektas.

Didelė dalis komunikacijos persikėlė į virtualią erdvę. Pasikeitusi komunikacijos forma kėlė savų iššūkių, tad buvo ieškoma būdų, kaip komunikuoti sklandžiai ir efektyviai. Remiantis tyrimais, emocinis intelektas yra vienas iš esminių veiksnių norint užtikrinti virtualios komunikacijos efektyvumą (Warrier, Shankar, Belal, 2021). Pavyzdžiui, didelė dalis mokymosi buvo vykdoma mišriu būdu, kai dalis mokymo dalyvių dalyvauja užsiėmimuose fiziškai, o dalis – nuotoliniu būdu. Mišrus mokymasis stipriai priklauso nuo virtualių mokymo bei mokymosi gebėjimų, o mokytojų emocinis intelektas teigiamai veikia šį procesą. Mokytojai su aukštesniais emocinio intelekto rezultatais efektyviau sugeba padėti mokyti mišriu būdu (Warrier, Shankar, Belal, 2021). Tokių nuotolinės komunikacijos bei emocinio intelekto sąsajos tyrimų buvo atlikta ne vienas. Teigiama, jog aukštesnis komandos narių emocinis intelektas padeda komandai efektyviau komunikuoti ir pasiekti geresnių rezultatų (Warrier, Shankar, Belal, 2021).

Atlikti tyrimai rodo, jog emocinio intelekto tobulinimas gali atstoti geresnių technologijų poreikį. Didelės investicijos į technologijas bei apmokymą naudotis jomis gali būti pakeista skirtingų emocinio intelekto sričių vystymu, tokių kaip savęs supratimas, atkaklumas, empatija, ryšių mezgimas, tarpasmeninių santykių mezgimas, tolerancija stresui, savivalda, prisitaikymas bei optimizmas (Warrier, Shankar, Belal, 2021).

1.3.2. Lyderystė ir emocinis intelektas

Atlikta nemažai tyrimų siekiant iširti lyderio gebėjimus atpažinti kitų emocijas, teisingai naudoti emocijas prižiūrint darbuotojus darbo grupėse ir kaip emocijos yra naudojamos tobulinant vadovavimo įgūdžius. Pastebėta, jog visi šie gebėjimai ir kompetencijos lemia lyderio iškilimą, nes yra teigiamai vertinami darbuotojų (Lopez-Zafra et al., 2012).

Emocijų supratimas ir kontroliavimas yra įrankis, kuris gali padėti organizacijai pasiekti tikslų, motyvuoti darbuotojus, ugdyti pasitenkinimą bei lojalumą ir kurti teigiamą organizacinę kultūrą (Castro, F. et al. 2012). Remiantis įvairiais tyrimais galima pastebėti, jog emocinis intelektas yra tiesiogiai susijęs su lyderyste.

Lyderiai, pasižymintys aukštu emociniu intelektu, gali sukurti darbuotojams galimybes tobulėti bei ugdyti naujus gebėjimus, padėti gauti paaukštinimą bei lipti karjeros laiptais. Lyderiai, kurie sugeba pastebėti bei suprasti emocijas gali pasinaudoti šia informacija siekdami atpažinti problemas ar pasisekimus ir nukreipti darbuotojus link augimo galimybių. Taip pat, jei lyderis gali padėti darbuotojams valdyti savo emocijas, tai sukuria geresnes sąlygas norint išgyventi sunkumus ar didesnius iššūkius. Aukšto emocinio intelekto lyderių darbuotojai pasižymi didesniu pasitikėjimu lyderiu, aukštesniu pasitenkinimu darbu bei didesniu sėkmingų projektų skaičiumi (Zhou et al., 2021).

Emocinio intelekto įtaka efektyviai lyderystei gali pasireikšti penkiais būdais: bendrų tikslų kūrimu; darbinių veiklų svarbos įvertinimo įteigimu; entuziazmo, pasitikėjimo, optimizmo, bendradarbiavimo ir pasitikėjimo ugdymu ir palaikymu; sprendimų priėmimo ir pokyčių lankstumo skatinimu bei reikšmingo organizacijos identiteto kūrimu. Kitaip tariant, lyderiai yra emociniai švyturiai individams ir grupėms ir todėl yra svarbūs veiksniai norint padėti darbuotojams pasiekti aukščiausią potencialo lygį (Castro, F. et al. 2012).

Emocinis intelektas kartais įvardijamas kaip įrankis, kuriuo gali naudotis lyderis. Moksliniuose tyrimuose galima sutikti sąvoką „emociškai intelektualus elgesys“. Tai sąvoka, kuri apibrėžia ne individo emocinį intelektą, tačiau būtent tai, kaip jis emociniu intelektu naudojasi, kaip tai atsispindi jo poelgiuose (Zhou et al., 2021). Lyderio emociškai intelektualų elgesį gali apibrėžti darbuotojai. Dažnai pateikiami tokie emociškai intelektualaus elgesio pavyzdžiai: padedama darbuotojams malšinti stresą (pasitelkiant emocijų valdymą), atkreipiamas dėmesys į darbuotojų jausmus atleidimo iš darbo metu (pasitelkiant emocijų supratimą). Tokie bei panašūs lyderio veiksmai, teigiamai veikia darbuotojų įžvalgumą, supratimą, tai padeda pasiekti teigiamų projekto rezultatų bei bendro darbo našumo (Zhou et al., 2021).

Emocijų supratimas ir valdymas yra viena pagrindinių transakcinės ir transformacinės lyderystės paradigmų. Transformaciniai lyderiai yra stipriai prisirišę prie savo darbuotojų, dažniausiai perlipantys tradicinio bendravimo ir mainų ribas. Remiantis tyrimais teigiama, jog lyderiai, kurie geriau atpažįsta emocijas, yra labiau transformaciniai nei transakciniai lyderiai. Taip pat didelė dalis autorių teigia, jog transformaciniai lyderiai yra susiję su kūrybišku mąstymu, atpažįstama ir pozityvia organizacine kultūra (Castro et al. 2012).

Įvairūs tyrimai rodo, jog emocinis intelektas ir transformacinė lyderystė yra teigiamai susiję veiksniai. Nuolat yra atliekami tyrimai, kaip emocinis intelektas susijęs su transformacine lyderyste. Empatija yra reikalinga transformaciniams lyderiams siekiant rodyti individualizuotą dėmesį darbuotojams. Emocijų valdymas gali skatinti darbuotojų entuziazmą ir pasitikėjimą išreiškiant ir generuojant naujas idėjas. Sėkmingi lyderiai turi aukštesnį nei vidutinį tikslo siekimo lygį. Lyderiai įgudę emocijų valdyme yra dažniau linkę rūpintis kitais pirmiau nei savimi. Emocinis pritraukimas yra reikalingas transformaciniams lyderiams pasitelkiant įkvepiančią motyvaciją. Taip pat pastebėta, jog ir transformacinė lyderystė, ir emocinis intelektas pasižymi profesinių bei moralinių standartų laikymusi (Harms, Credé, 2010).

Taip pat, remiantis tyrimais, tokios emocinio intelekto kompetencijos kaip santykių valdymas, savimotyvacija, įsipareigojimas ir altruizmas, savęs suvokimas, empatija, emocinis stabilumas ir vertybių puoselėjimas turi teigiamą ryšį su transformacine lyderyste, kas padeda kelti komandos darbų efektyvumą. Transformaciniai lyderiai sukuria pokyčiams palankią atmosferą, kuri įkvepia darbuotojus generuoti naujas idėjas bei skatina įtemptai dirbti. Lyderiai gali motyvuoti komandos narius daryti daugiau nei iš jų tikimasi. Be to, transformaciniai lyderiai turi emocinį poveikį savo darbuotojams. Pavyzdžiui, lyderiai linkę konfliktus spręsti taktiškai bei diplomatiškai, valdyti neigiamus jausmus ir siekti komandos sutarimo (Baba, Makhdoomi, Siddiqi, 2019).

1.3.3. Lyderio emocinis intelektas ir kūrybiškumas

Kūrybinis procesas dažnai yra garbinamas ir romantizuojamas, o kūrybiški žmonės vadinami genijais, tačiau išties kūrybinis procesas yra sunkus ir ilgas darbas, neretai lydimas begalės bandymų ir nusivylimų. Kūrybiškumas yra tuo pačiu ir vienas įspūdingiausių ir sudėtingiausių žmogaus inicijuojamų veiksnių, tai procesas, kurio metu ieškoma naujovių, keliami klausimai ir iššūkiai nusistovėjusiems reiškiniams. Žmonės yra linkę rinktis patogius ir įprastus sprendimus, ne kiekvienas nori ar išdrįsta rinktis rizikingą kelią. Būtent todėl kūrybiškumo procesas dažnai yra lydimas nerimo ir nežinios. Kai kūrybinis procesas

nepavyksta, rezultatas nėra pasiekiamas, kūrėjas patiria nusivylimą, užplūsta neigiamos emocijos. Ir atvirksčiai, kai kūrybinio proceso rezultatas yra sėkmingas, kūrėjas patiria džiaugsmą, įgyja vilties tolimesniems darbams (Zhou, George, 2003).

Kūrybinio proceso, o ypač jo rezultato, visiškai kontroliuoti negalime, lygiai taip pat ir jo keliamų emocijų. Neigiamos emocijos ir nesėkmingi sprendimai gali stipriai paveikti darbuotojų darbo procesą. Darbo srityse, kuriose naujų idėjų ieškojimas yra nuolatinis, darbuotojai jaučia didesnę įtampą pasiekti sėkmingą rezultatą. Ši įtampa ir kontrolės trūkumas rezultatui pasiekti, kelia spaudimą darbuotojams, kas prisideda prie neigiamų emocijų kaupimosi, darbuotojų pasitenkinimo bei motyvacijos kritimo. Nuolatinis kūrybinio proceso kartojimas ir jo nepasisekimas galiausiai prisideda prie pačio kūrybiškumo kritimo, dalinai ir todėl, jog darbuotojai pasiduoda šioms emocijoms (Zhou, George, 2003).

Būtent todėl, darbuotojų emocijų pažinimas ir kontroliavimas turi tiesioginės įtakos kūrybiniam procesui ir darbuotojų kūrybiškumui. Lyderiai gali turėti įtakos darbuotojų kūrybiškumo palaikymui bei skatinimui organizacijose (Zhou, George, 2003). Tai pasiekama pačio lyderio veiksmais, taip pat stebint ir atpažįstant darbuotojų emocijas, padedant jas valdyti.

Teorinių darbų, siejančių lyderio emocinį intelektą su darbuotojų kūrybiškumu yra nemažai. Dauguma autorių išskiria kelis pagrindinius būdus, kuo svarbus šiame ryšyje yra emocinis intelektas: (1) skatinant specifinį lyderių elgesį; (2) padedant lyderiams pritaikyti savo elgesį pagal emocijas ir kūrybiškumo reikalavimus kiekvienai individualiai situacijai; (3) skatinant teigiamus santykius tarp lyderių ir darbuotojų taip, jog darbuotojai jaučiasi laisvi ir įsipareigoję nukreipti savo kūrybiškumą link geresnio darbų vykdymo (Rego et al., 2007).

Bendrai tyrimų, siejančių vadovo emocinį intelektą su darbuotojų kūrybiškumu nėra daug. Emocinis intelektas dažnai yra tik viena iš lyderio savybių bendrame kontekste, neišskiriant kaip esminio faktoriaus. Tačiau turint minty tyrimus, siejančius lyderystę su darbuotojų kūrybiškumu, yra svarbu tirti atskirus lyderystės stilius bei lyderių savybes, siekiant rasti, kas turi daugiausia sąsajos su darbuotojų kūrybiškumu. Tyrimai susiję su lyderio emociniu intelektu gali padėti rasti informacijos kaip lyderiai išreiškia emocijas bei daro įtaką sekėjams, kadangi lyderių bei sekėjų bendravimas stipriai siejasi su emocijomis (Gupta, Bajaj, 2017).

Kaip jau anksčiau rašyta šiame darbe, lyderio savybės, lyderystės stilius yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų kūrybiškumu. Ne išimtis ir lyderio emocinis intelektas, savybė kuri dažnai siejama būtent su transformaciniais lyderiais. 2012 metais atliktame tyrime buvo siekta išsiaiškinti būtent ar lyderio emocinis intelektas yra susijęs su darbuotojų kūrybiškumu tiesiogiai. Tyrimo metu gauti teigiami rezultatai, susiejantys lyderio emocinį intelektą su darbuotojų kūrybiškumu (Castro et al. 2012).

Didelė dalis mokslinių darbų lyderio emocinį intelektą sieja su darbuotojų kūrybiškumu per įvairius kitus aspektus. Pavyzdžiui, 2017 metais aprašytame moksliniame darbe siūlomas modelis, jog lyderio emocinis intelektas veikia organizacijos psichologinį klimatą, kuris veikia darbuotojų kūrybiškumą (Gupta, Bajaj, 2017).

2. Lyderio emocinio intelekto, transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo empirinio tyrimo metodologija

Tyrimo problema – koks ryšys sieja transformacinę lyderystę, vadovo emocinį intelektą ir darbuotojų kūrybiškumą kūrybinių industrijų organizacijose bei kitose srityse.

Tyrimo tikslas – ištirti kūrybinių ir ne kūrybinių industrijų organizacijų vadovų transformacinę lyderystę bei emocinį intelektą ir darbuotojų kūrybiškumą ir išanalizuoti ryšius tarp šių veiksnių.

Tyrimo uždaviniai:

- Ištirti ryšį tarp transformacinės lyderystės ir vadovo emocinio intelekto;
- Ištirti ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo;
- Ištirti ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo;
- Išanalizuoti ryšius tarp visų trijų veiksnių.

Šiems uždaviniams įgyvendinti pasirinktas kiekybinis anketinės apklausos metodas. Anketinė apklausa – tai vienas populiariausių tyrimo metodų, kuriuo informacija renkama raštu. Tyrimo objektui yra suformuluojami ir tam tikra tvarka išdėstomi klausimai. Dažniausiai surenkami atsakymai yra anonimiški. Informacija gaunama greitai ir patogia, tačiau pasirinkus anketinės apklausos metodą, reikia užtikrinti, kad gauta informacija būtų patikima ir naudinga. (Tidikis, 2003)

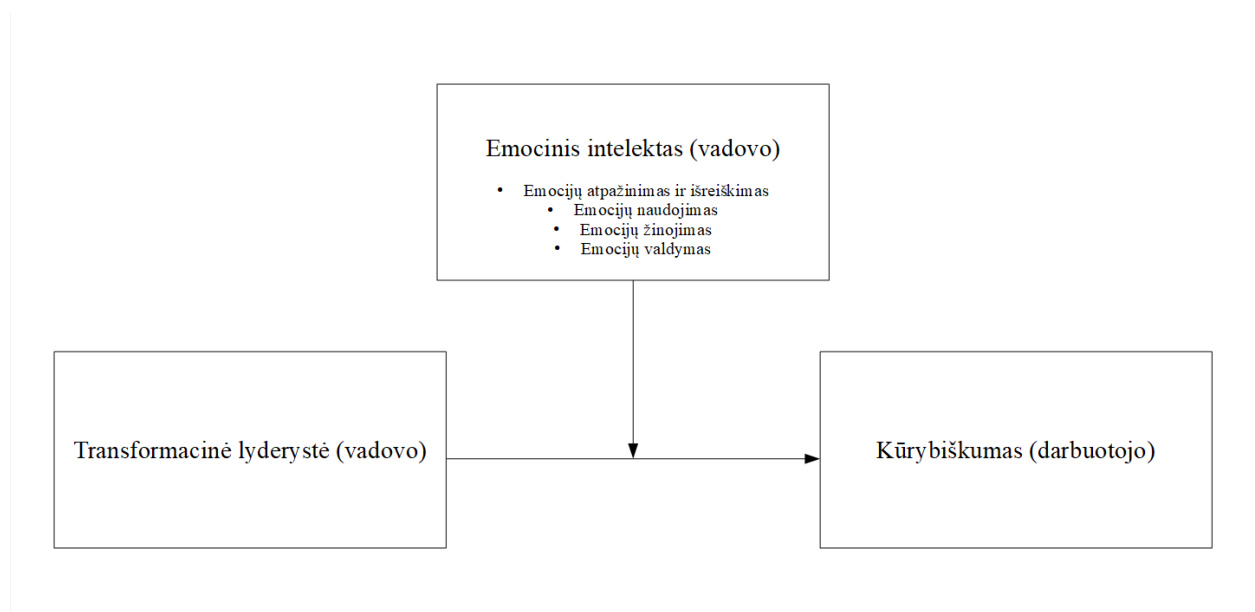
Įvairūs tyrimai rodo teigiamus ryšius tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo. Transformacinė lyderystė yra artimai susijusi su emociniu intelektu – transformaciniai lyderiai dažnai pasižymi būtent aukštesniu emociniu intelektu. Taip pat, nors tyrimų nėra atlikta daug, tačiau yra pastebėta, jog vadovo emocinis intelektas gali padėti skatinti darbuotojų kūrybiškumą.

Visgi bendrai šių trijų veiksnių tarpusavio sąveika nėra tirta. Tad šiame darbe, apjungiant įvairias teorijas ir atliktus tyrimus, bus tiriamas trijų veiksnių – transformacinės lyderystės, darbuotojų kūrybiškumo bei vadovo emocinio intelekto – ryšys.

2.1. Empirinio tyrimo metu keliamos hipotezės

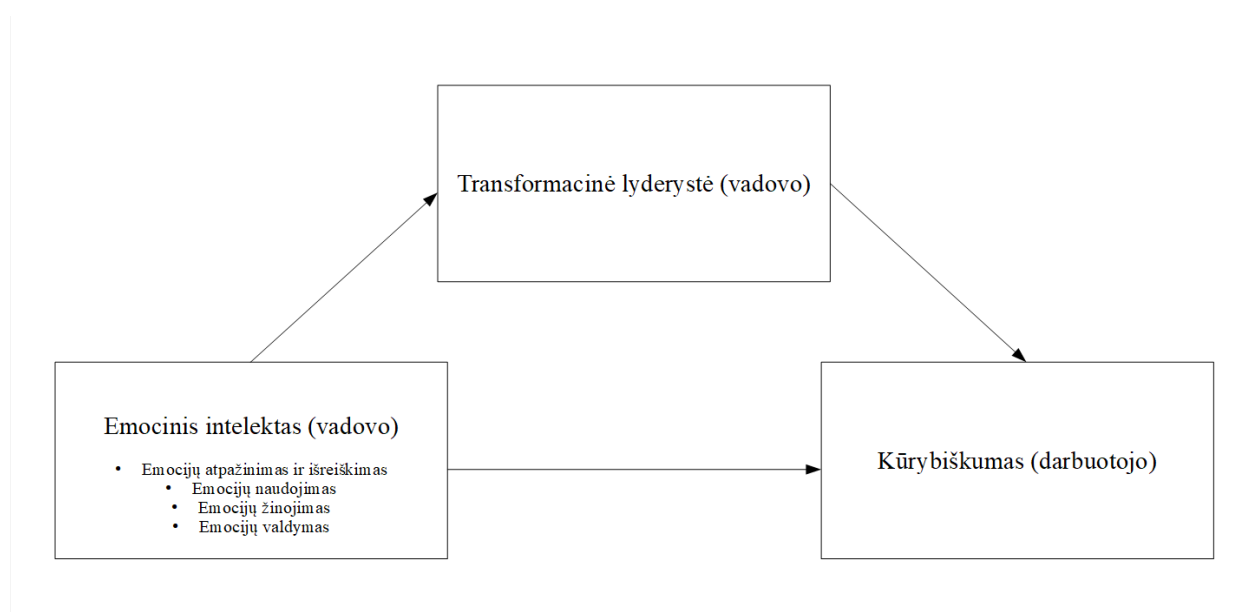
Remiantis atlikta literatūros analize yra formuojami du pagrindiniai teoriniai modeliai – vienas moderacijos ir vienas mediacijos modelis. Šie modeliai matomi 1-ame bei 2-ame paveiksluose.

1 paveikslas. Teorinis moderatoriaus analizės modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis teorine medžiaga ir suformuotomis hipotezėmis

2 paveikslas. Teorinis mediatoriaus analizės modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis teorine medžiaga ir suformuotomis hipotezėmis

Tyrimui formuojamos tokios hipotezės:

H₁ – Transformacinė lyderystė turi teigiamą poveikį darbuotojų kūrybiškumui.

H₂ – Vadovo emocinis intelektas turi teigiamą poveikį darbuotojų kūrybiškumui.

H₃ – Vadovo emocinis intelektas turi teigiamą poveikį transformacinei lyderystei.

H₄ – Vadovo emocinis intelektas moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo. Esant aukštesniam vadovo emociniam intelektui, transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų kūrybiškumui yra didesnė.

H₅ – Transformacinė lyderystė medijuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo. Esant aukštesniam vadovo emociniam intelektui, transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų kūrybiškumui yra stipresnis.

Hipotezės H₁, H₂ ir H₃ tikrinamos regresinės analizės metodu. H₄ hipotezė – moderatoriaus analize: nepriklausomas kintamasis – transformacinė lyderystė, priklausomas kintamasis – darbuotojo kūrybiškumas, moderatorius – vadovo emocinis intelektas. H₅ hipotezė tikrinama mediatoriaus analize: nepriklausomas kintamasis – vadovo emocinis intelektas, priklausomas kintamasis – darbuotojo kūrybiškumas, mediatorius – transformacinė lyderystė.

Pirmosios trys hipotezės suformuotos remiantis atlikta literatūros analize, kur buvo matoma, jog kiekvienas iš šių trijų tiriamų veiksnių yra artimai susijęs su kitais dviem. Tyrimo metu siekiama patvirtinti šiuos ryšius, įsitikinti, jog vienas veiksnys turi tiesioginio teigiamo poveikio kitam. Likusios dvi hipotezės, kaip ir teoriniai modeliai, suformuoti remiantis literatūros analizėje pastebėtais ryšiais, apjungiant juos ir siekiant nustatyti ryšių tarpusavio priklausomybes.

2.2. Empirinio tyrimo metu naudojami konstruktai

Šiame tyrime naudojami konstruktai kiekvienam iš veiksnių – transformacinei lyderystei, emociniam intelektui ir darbuotojų kūrybiškumui – vertinti surinkti remiantis teorine medžiaga.

Transformacinei lyderystei matuoti pasirinktas 2000 metais S. A. Carless, A. J. Wearing ir L. Mann parengtas 7 transformacinės lyderystės veiksnių konstruktas – Globalios Transformacinės Lyderystės (GTL) konstruktas (Carless et al., 2000). Remiantis teorija, buvo nustatyti 7 pagrindiniai transformacinio lyderio bruožai, ir jais remiantis, suformuluotas klausimynas (žr. 2 lentelę). Atsakymams rinkti naudojama Likerto skalė nuo 1 iki 5, 1 – „Beveik niekada“, 5 – „Beveik visada“. Šis konstruktas skirtas darbuotojams ir vertina jų tiesioginio vadovo transformacinės lyderystės bruožus.

2 lentelė

Globalios Transformacinės Lyderystės (GTL) konstruktas

1. Komunikuoja aiškiai ir pozityviai ateities viziją.
2. Darbuotojus vertina kaip individus, palaiko ir skatina jų augimą
3. Suteikia darbuotojams pasitikėjimo ir pripažinimo
4. Puoselėja komandos narių pasitikėjimą, įsitraukimą ir komandinį darbą.
5. Skatina į problemas pažiūrėti kitu kampu, prielaidas kvestionuoja
6. Aiškiai komunikuoja savo vertybes ir jų laikosi
7. Kelia pasitikėjimo ir pagarbos jausmą, įkvepia mane savo aukštomis kompetencijomis

Šaltinis: Carless, S.A., Wearing, A.J., Mann, L. (2000) A Short Measure of Transformational Leadership (vertimas autorės)

Dauguma emocinio intelekto konstrukčių yra skirti savo emocinio intelekto vertinimui. Tačiau yra pastebėta, jog savęs vertinimas turi įtakos kai kuriems emocinio intelekto vertinimo aspektams, respondantai labiau vertina ne kaip yra iš tikrųjų, o kaip jie galvoja. 2010 metais atliktas tyrimas, siekiant nustatyti, ar galima savo emocinio intelekto vertinimo konstruktus pritaikyti vertinant kitų emocinį intelektą. Šiame tyrime buvo naudota WLEIS (Wong and Law Emotional Intelligence Scale) emocinio intelekto vertinimo konstruktas. Formulotės buvo keičiamos taip, jog atsakinėtų kitas žmogus, ne apie save. Tyrimo metu buvo rasta korelacių tarp savęs ir kitų vertinimo, pasitelkiant šį konstrukta ir pripažinta, jog šis konstruktas gali būti naudojamas vertinant kitų žmonių emocinį intelektą (Libbrecht et al., 2010). Šiame tyrime naudojamas 2010 metų tyrimo metu suformuluotas konstruktas, WLEIS konstrukto performuluota versija, tinkama vertinti kitų emocinį intelektą (žr. 3 lentelę). Atsakymai pateikiami Likerto skale nuo 1 iki 5, 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

3 lentelė

Kito žmogaus emocinio intelekto vertinimo konstruktas (parengta remiantis WLEIS (Wong and Law Emotional Intelligence Scale))

1. Dažniausiai geba teisingai suvokti kodėl jaučia tam tikras emocijas
2. Geba suvokti savo emocijas
3. Visuomet puikiai supranta, ką jaučia
4. Visuomet žino ar yra laiminga(-s)
5. Visuomet supranta kitų emocijas remiantis jų elgesiu
6. Yra gera(-s) kitų emocijų stebėtoja(-s)
7. Jautriai ir supratingai reaguoja į kitų emocijas
8. Geba suvokti aplinkinių emocijas
9. Kelia sau tikslus, kurių nuolat aktyviai siekia
10. Nuolat užtikrina save, jog yra kompetentinga(-s)
11. Yra motyvuota(-s)
12. Stengiasi skatinti save tobulėti
13. Sugeba kontroliuoti savo temperamentą ir sudėtingose situacijose elgiasi racionaliai
14. Sugeba kontroliuoti savo emocijas
15. Sukilus pykčiui geba greitai nusiraminti
16. Gerai kontroliuoja savo emocijas

Šaltinis: Libbrecht N., Lievens F., Schollaert E. (2010). Measurement Equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale Across Self and Other Ratings. Educational and Psychological Measurement (vertimas autorės)

Kūrybiškumui vertinti pasitelkiamas 11 teiginių konstruktas, suformuotas 2008 metais Muñoz-Doyague, M. F., González-Álvarez, N. ir Nieto, M. Konstruktas sukurtas remiantis kitų mokslininkų iki tol naudotais konstruktais (žr. 4 lentelę). Šis konstruktas vertina du esminius kūrybiškumo aspektus, idėjos naujumą ir panaudojimą. Respondentai pateikia atsakymus Likerto skalėje nuo 1 iki 7, 1 – „Niekada“, 7 – „Visada“.

4 lentelė

Kūrybiškumo vertinimo skalė

1. Būsiu pirma(-s) ar beveik pirma(-s) iš kolegų, kurie išbandys naują idėją ar metodą
2. Aš sprendžiu problemas, kurios kitiems kelia sunkumų
3. Aš ieškau ir stengiuosi užtikrinti finansavimą, kurio reikia naujom idėjoms įgyvendinti
4. Aš dažnai randu esamiems metodams ar įrangai naujų panaudojimo būdų
5. Aš kuriu planus ir grafikus naujų idėjų įgyvendinimui
6. Aš siūlau naujus ir geresnius būdus tikslams pasiekti
7. Aš dažnai domiuosi naujomis technologijomis, procesais, technikomis ir/ar produktų idėjomis
8. Aš pasitelkiu prieinamą informaciją ar medžiagas kuriant naujas idėjas, metodus ar produktus, kurie yra naudingi mano organizacijai
9. Aš kuriu naujas idėjas, metodus, procesus ar produktus, kurie yra ir originalūs, ir ypač naudingi mano organizacijai
10. Dažnai mano idėjos yra įgyvendinamos mano organizacijoje
11. Bendrai mano generuojamos idėjos yra svarbios mano organizacijos sėkmei

Šaltinis: Muñoz-Doyague, M. F., González-Álvarez, N., Nieto, M. (2008). An Examination of Individual Factors and Employees' Creativity: The Case of Spain (vertimas autorės)

2.3. Tyrimo organizavimas

Tyrimą planuojama pateikti įvairių organizacijų darbuotojams, išreikštinai siekiant pasiekti ir kūrybinių industrijų darbuotojus. Kūrybinėse industrijose kūrybiškumas yra ypač svarbi savybė, kadangi tai yra šios industrijos produktų varomoji jėga. Tačiau taip pat kūrybinėse industrijose dirbantys žmonės dažnai pasižymi aukštesniu kūrybiškumo rodikliu. Tyrimo metu, apklausus pakankamą kiekį kūrybinių ir ne kūrybinių industrijų organizacijų atstovų būtų galima palyginti rezultatus šiose industrijose.

Tyrimo imtis – 384 respondentai. Imtis apskaičiuota remiantis formule, kai tyrimo populiaciją sudaro 1 445 448 asmenys. Tai bendras Lietuvoje dirbančių apdraustųjų darbuotojų skaičius remiantis Rekvizitai.lt internetine svetaine.

Apklausoje vertinami demografiniai duomenys: amžius (18–25, 26–35, 36–45, 46–55, 56–64), lytis (vyras, moteris), išsilavinimas (vidurinis, profesinis, nebaigtas aukštasis, aukštasis (kolegija), aukštasis universitetinis), ar respondentas dirba kūrybinėje industrijoje. Taip pat svarbus klausimas apklausoje – ar pildantysis turi tiesioginį vadovą. Šioje apklausoje vertinami

tiesioginio vadovo veiksniai, tad neturintys vadovo ar patys esantys vadovai asmenys nėra tinkami šiam tyrimui.

Atliekant tyrimą bus vykdoma struktūruota anketinė apklausa, platinama pasitelkiant *apklausa.lt* platformą. Bus vertinamos tik tos anketos, kurių respondentai atitinka tyrimo imties kriterijus.

Duomenų analizei buvo naudojamas SPSS programos paketas. SPSS programoje buvo užkoduoti duomenys: sukurti kintamieji, nustatyti reikiami parametrai ir duomenų tipai, ignoruojamos tuščios reikšmės. Patikimumo ir vidinio suderinamumo vertinimui naudojamas Cronbach's alpha koeficientas. Koeficientui esant daugiau nei 0,70 klausimai laikomi suderintais tarpusavyje.

3. Lyderio emocinio intelekto, transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo empirinio tyrimo rezultatų analizė

Atlikto kiekybinio tyrimo metu buvo apklausta 388 respondentų. 8 anketos buvo atmestos dėl kontrolinio klausimo – tiek respondentų atsakė, jog neturi tiesioginio vadovo arba patys yra dirbantys vadovo pozicijoje. Tad galiausiai tyrime analizuojamos 380 anketų. Pilnas tiriamų respondentų pasiskirstymas pagal demografinius duomenis pateikiamas 5-oje lentelėje.

5 lentelė
Respondentų demografiniai duomenys.

Respondentų charakteristika	Skaičius	Procentas
Lytis		
Vyras	164	43,2
Moteris	216	56,8
Amžius		
18-25	98	25,8
26-35	184	48,4
36-45	58	15,3
46-55	40	10,5
56-64	0	0
Išsilavinimas		
Vidurinis	0	0
Profesinis	4	1,1
Nebaigtas aukštasis	16	4,2
Aukštasis (kolegija)	28	7,4
Aukštasis universitetinis	332	87,4
Organizacijos, kurioje dirba, sritis		
Kūrybinė industrija	226	59,5
Ne kūrybinė industrija	154	40,5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis surinktais tyrimo rezultatais

3.1. Tyrimo konstrukčių suderinamumo ir tyrimo rezultatų normalumo testai

Pirmiausia buvo atliktas tyrimo klausimynų patikimumo testas remiantis Cronbach's Alfa rodikliu – jei konstrukto Cronbach's Alfa didesnis nei 0,7, konstrukto suderinamumas atitinka reikalavimus ir yra tinkamas naudoti tyrimo rezultatams analizuoti. 6-oje lentelėje matome visų trijų konstrukčių Cronbach's Alfa. Visi konstruktai atitinka rodiklį ir yra patikimi naudoti.

6 lentelė

Tyrimo naudotų konstrukčių suderinamumas

Konstrukto pavadinimas	Konstrukto autoriai	Teiginių skaičius	Vidinis konstrukto suderinamumas (Cronbach's Alpha reikšmė)
Transformacinės lyderystės konstruktas	Globalios Transformacinės Lyderystės (GTL) konstruktas parengtas S. A. Carless, A. J. Wearing ir L. Mann (2000)	7	0,922
Emocinio intelekto (kito vertinimo) konstruktas	WLEIS (Wong and Law Emotional Intelligence Scale) performuluota	16	0,949
Savo emocijų atpažinimas	Libbrecht ir kt. (2010)	4	0,923
Kito emocijų atpažinimas		4	0,954
Emocijų naudojimas		4	0,867
Emocijų valdymas		4	0,974
Kūrybiškumo konstruktas	M. F. Muñoz-Doyague, N. González-Álvarez ir M. Nieto (2008)	11	0,859

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Tuomet buvo atliktas normalumo, Kolmogorovo-Smirnovo testas skirtas įvertinti skirstinio normalumą. Testo rezultatai matomi 3-iame paveiksle.

3 paveikslas

Kolmogorovo-Smirnovo normalumo testo rezultatai

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Transformacines lyderystes indeksas	,101	380	<,001	,951	380	<,001
Kurybiskumo indeksas	,100	380	<,001	,972	380	<,001
Emocinio intelekto indeksas	,106	380	<,001	,960	380	<,001
Savo emociju suvokimas	,218	380	<,001	,911	380	<,001
Kitu emociju suvokimas	,102	380	<,001	,953	380	<,001
Emociju naudojimas	,153	380	<,001	,925	380	<,001
Emociju valdymas	,139	380	<,001	,903	380	<,001

a. Lilliefors Significance Correction

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Testo rezultatai rodo, jog duomenys neatitinka normalumo pasiskirstymo standartų. Tam, jog duomenys konstrukte būtų laikomi normaliai pasiskirstę, p vertė (Sig. Stulpelyje matoma reikšmė) turi būti daugiau nei 0,05, tačiau kaip matome visi konstruktai, ir Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testuose, p vertė yra <0,001. Dėl to, toliau normalumui vertinti žiūrima į Skewness ir Kurtosis testo rezultatų duomenis, kurie matomi 7-oje lentelėje.

7 lentelė

Tyrimo naudotų konstrukty Skeweness ir Kurtosis reikšmės.

Konstrukto pavadinimas	Skeweness	Kurtosis
Transformacinė lyderystė	-0,152	-0,696
Emocinis intelektas	0,158	-0,655
Savo emocijų atpažinimas	0,335	-0,686
Kito emocijų atpažinimas	-0,082	-0,866
Emocijų naudojimas	-0,266	-1,101
Emocijų valdymas	-0,547	-0,783
Kūrybiškumas	-0,556	0,352

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Remiantis 7-oje lentelėje pateiktais duomenimis, matome, jog tyrime naudojami konstrukta neidealiai atitinka normalaus skirstinio, tačiau jie neiškrenta iš normalumo ribų, kadangi neviršija 1 arba -1, taigi yra arti normalaus skirstinio. Išskyrus Emocijų naudojimo Kurtosis reiškmę, kuri yra virš normalumo ribos, tad naudojant tyrimo rezultatų analizėje šį konstrukta, reikia turėti omenyje, jog rezultatai nėra labai patikimi dėl neatitikto normalumo testo. Taigi, kaip minėta, didžioji dauguma tyrime naudotų konstruktu neiškrenta iš normalumo ribos ir yra tinkami atlikti tolimesnes analizes.

3.2. Respondentų grupių lyginimo testai

Remiantis demografiniais duomenimis buvo atlikti T-testai ir One-way ANOVA testai, siekiant palyginti rezultatus tarp skirtingų demografinių grupių. Klausimynuose respondetai atsakinėjo ne tik apie save, tačiau ir apie kitą žmogų – savo tiesioginį vadovą. Tad šiais testais, tarp demografinių grupių, galima lyginti:

1. Vyrų ir moterų vadovo transformacinės lyderystės bei vadovų emocinio intelekto vertinimus.
2. Vyrų ir moterų kūrybiškumą.
3. Vadovų transformacinės lyderystės bei vadovų emocinio intelekto vertinimus pagal respondentų amžiaus grupes.
4. Respondentų kūrybiškumą pagal amžiaus grupes.
5. Vadovų transformacinės lyderystės bei vadovų emocinio intelekto vertinimus pagal organizacijos, kurioje dirba respondentas, sritį.
6. Respondentų kūrybiškumą pagal organizacijos, kurioje dirba respondentas, sritį.

Pagal išsilavinimą testai nebuvo atlikti, kadangi nėra pakankamai duomenų kiekvienoje grupėje. Statistinio reikšmingumo testams pagal lytį ir pagal tai, kokioje industrijoje dirba respondetai, buvo atlikti t-test kriterijaus vertinimai. O vertinant reikšmingumą pagal amžiaus grupes buvo atliktas One-way ANOVA testas. Šių testų rezultatai matomi 8-oje, 9-oje ir 10-oje lentelėse.

8 lentelė*T-test rezultatai pagal respondentų lytį*

Tyrimo kintamieji	Vyrai	Moterys	t-test rezultatai	
	(N=164)	(N=216)	t	Sig. p
	Vidurkis (M)	Vidurkis (M)		
Vadovo emocinis intelektas	53,54	60,19	-5,077	<0,001
Savo emocijų atpažinimas	12,78	14,99	-6,364	<0,001
Kito emocijų atpažinimas	12,82	13,62	-1,799	<0,001
Emocijų naudojimas	14,09	16,95	-9,375	0,116
Emocijų valdymas	13,85	14,63	-1,603	<0,001
Transformacinė lyderystė	24,11	27,47	-5,422	<0,001
Kūrybiškumas	52,46	51,11	1,330	0,001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Kaip matoma 8-oje lentelėje, beveik visų konstrukčių p reikšmės yra <0,05, taigi tikrai matomi statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vyrų ir moterų. Išskyrus emocinio intelekto konstrukto dalį, skirtą vertinti vadovo emocijų panaudojimą, kurio p=0,116, taigi >0,05 tad statistinio reikšmingumo čia nematome. Bendrai vertinant, moterys teigiamiau vertina savo vadovų emocinį intelektą (visi vidurkiai šiame konstrukte tarp moterų yra didesni), taip pat ir aukščiau vertinama transformacinė lyderystė. Tačiau vyrai pasižymi aukštesniu savo kūrybiškumo vertinimu.

9 lentelė*T-test rezultatai pagal industriją, kurioje dirba respondentai*

Tyrimo kintamieji	Dirba	Dirba ne	t-test rezultatai			
	kūrybinėje industrijoje (N=226)	kūrybinėje industrijoje (N=154)	Vidurkis (M)	Vidurkis (M)	t	Sig. p
Vadovo emocinis intelektas	59,89	53,55	4,781	0,302		
Savo emocijų atpažinimas	14,46	13,42	2,864	0,118		
Kito emocijų atpažinimas	14,19	11,92	5,199	0,012		
Emocijų naudojimas	15,84	15,53	0,900	0,104		
Emocijų valdymas	15,40	12,68	5,799	<0,001		
Transformacinė lyderystė	27,16	24,35	4,435	<0,001		
Kūrybiškumas	50,12	54,01	-3,865	<0,001		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Statistinis reikšmingumas taip pat matomas ir tarp skirtingose industrijose dirbančių žmonių. Kaip matoma 9-oje lentelėje, nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp dirbančių kūrybinėse ir ne kūrybinėse industrijose vertinant vadovų transformacinę lyderystę ir savo kūrybiškumą (abu $p < 0,05$), tačiau vertinant vadovo emocinį intelektą bendras $p > 0,05$, taigi nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp to, kaip vertina savo vadovo emocinį intelektą dirbantys kūrybinėse industrijose ir ne kūrybinėse industrijose. Visgi analizuojant emocinio intelekto konstrukto dalis, tarp kelių konstrukto dalių, tai yra kito emocijų atpažinimo ir emocijų valdymo, matomas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp dirbančių kūrybinėse ir ne kūrybinėse industrijose.

10 lentelė*One-way ANOVA testo rezultatai pagal respondentų amžių*

Tyrimo kintamieji	18-25	26-35	36-45	46-55	One-way ANOVA	
	(N=98)	(N=184)	(N=58)	(N=40)	rezultatai	
	Vidurkis (M)	Vidurkis (M)	Vidurkis (M)	Vidurkis (M)	F	p
Vadovo emocinis intelektas	62,71	53,33	60,95	57,20	14,091	<0,001
Savo emocijų atpažinimas	14,45	13,32	15,38	14,40	6,214	<0,001
Kito emocijų atpažinimas	15,24	11,86	13,71	14,30	15,933	<0,001
Emocijų naudojimas	16,12	15,57	15,78	15,30	0,844	0,470
Emocijų valdymas	16,90	12,58	16,09	13,20	26,229	<0,001
Transformacinė lyderystė	28,86	24,51	25,55	26,70	11,617	<0,001
Kūrybiškumas	52,82	53,90	43,55	50,60	19,428	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Atlikus One-way ANOVA testą lyginant skirtingas respondentų amžiaus grupes, pastebėti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp daugumos kintamųjų. Matomas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vadovo emocinio intelekto vertinimų, aukščiausias vidurkis matomas 18-25 amžiaus grupėje, o žemiausias – 26-35 amžiaus grupėje. Taip pat statistiškai reikšmingas vertinimas transformacinės lyderystės, aukščiausiai vertina vėlgi 18-25 amžiaus grupė, o žemiausiai – 26-35 amžiaus grupė. Kūrybiškumo konstruktas taip pat turi statistiškai reikšmingą skirtumą tarp amžiaus grupių, aukščiausias vidurkis priklauso 26-35 amžiaus grupei, o žemiausias – 36-45 amžiaus grupei.

3.3. Transformacinės lyderystės, vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo regresinės analizės

Toliau pereita prie hipotezių tikrinimo. Pirmiausia atliktos regresinės analizės siekiant patikrinti pirmąsias tris hipotezes:

H₁ – Transformacinė lyderystė turi teigiamą poveikį darbuotojų kūrybiškumui.

H₂ – Vadovo emocinis intelektas turi teigiamą poveikį darbuotojų kūrybiškumui.

H₃ – Vadovo emocinis intelektas turi teigiamą poveikį transformacinei lyderystei.

11-oje lentelėje pateikiamos regresinės lygtys, kurios apibrėžia kintamųjų tarpusavio priklausomybę.

11 lentelė

Transformacinės lyderystės, vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo ryšių regresinės lygtys

Tiesinė regresinė lygtis	Kintamųjų paaiškinimas
Y (Darbuotojų kūrybiškumas) = 48,559 + 0,121x + e	X Transformacinė lyderystė
Y (Darbuotojų kūrybiškumas) = 51,839 + -0,003x + e	X Vadovo emocinis intelektas
Y (Transformacinė lyderystė) = 3,999 + 0,384x + e	X Vadovo emocinis intelektas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Tuomet, naudojant SPSS programą apskaičiuojami regresinių analizių rezultatai, kurie pavaizduoti 12-oje lentelėje.

12 lentelė

Transformacinės lyderystės, vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo ryšių regresinės analizės rezultatai

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas R ²	Nestandartizuota B reikšmė	Beta koeficientas	F	p ANOVA	Bootstrap reikšmės	
							Apatinė	Viršutinė
Darbuotojų kūrybiškumas (Y)	Transformacinė lyderystė (X)	0,006	0,121	0,076	2,203	0,139	-0,029	0,279
Darbuotojų kūrybiškumas (Y)	Vadovo emocinis intelektas (X)	0,000	-0,003	-0,003	0,004	0,948	-0,067	0,059
Transformacinė lyderystė (Y)	Vadovo emocinis intelektas (X)	0,654	0,384	0,809	714,834	<0,001	0,363	0,405

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Pirmųjų dviejų regresinių analizių, susijusių su darbuotojų kūrybiškumu, p reikšmės yra >0,05, tad šie duomenys nėra patikimi bei tinkami regresinei analizei. Tarp šių veiksnių negalime nustatyti statistinio reikšmingumo, tad pirmosios dvi hipotezės yra laikomos nepasitvirtinusios.

Tačiau trečioji regresinė analizė, tirianti ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės, turi p<0,001, tad šie duomenys yra patikimi ir tinkami atlikti

regresinę analizę. Atsižvelgdami į koeficiento R^2 reikšmes matome, kiek nepriklausomas kintamasis, šiuo atveju vadovo emocinis intelektas, paaiškina priklausomą kintamąjį – transformacinę lyderystę. Šiuo atveju tai yra 65,4%.

Vertinant ryšį tarp šių kintamųjų žiūrime į B koeficiento reikšmes, kurios rodo, jog kuo aukštesnis yra vadovo emocinis intelektas, tuo stipriau pasireiškia transformacinė lyderystė ($B = 0,384$). Matomas itin aukštas teigiamas ryšys tarp šių veiksnių. Taigi iš rezultatų galime spręsti, jog trečioji hipotezė – Vadovo emocinis intelektas turi teigiamą poveikį transformacinei lyderystei – yra laikoma patvirtinta.

Šiuos rezultatus taip pat patvirtina ir Bootstrap procedūros duomenys. Regresinėse analizėse, susijusiose su darbuotojų kūrybiškumu, apatinė ir viršutinė Bootstrap reikšmės yra skirtingose ašyse – viena reikšmė teigiama, kita neigiama, kas rodo nepatikimą ryšį. Tačiau vadovo emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės regresinėje analizėje reikšmės yra nuo 0,363 iki 0,405, abi reikšmės yra teigiamos. Tad galima teigti, jog vadovo emocinis intelektas visada turės teigiamą poveikį transformacinei lyderystei.

Kadangi anksčiau atliktas t-testas parodė statistiškai reikšmingus skirtumus tarp respondentų dirbančių kūrybinėse ir ne kūrybinėse industrijose, atliktos papildomos regresinės analizės atskirai šioms grupėms. Šių analizių rezultatai matomi 13-oje lentelėje.

13 lentelė

Transformacinės lyderystės, vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo ryšių regresinės analizės rezultatai kūrybinių ir ne kūrybinių industrijų grupėse

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas R ²	Nestandartizuota B reikšmė	Beta koeficientas	F	p ANOVA	Bootstrap reikšmės	
							Apatinė	Viršutinė
Dirba kūrybinėse industrijose								
Darbuotojų kūrybiškumas (Y)	Transformacinė lyderystė (X)	0,035	0,308	0,188	8,214	0,005	0,119	0,506
Darbuotojų kūrybiškumas (Y)	Vadovo emocinis intelektas (X)	0,040	0,172	0,199	9,277	0,003	0,079	0,270
Transformacinė lyderystė (Y)	Vadovo emocinis intelektas (X)	0,651	0,425	0,807	417,838	<0,001	0,383	0,463
Dirba ne kūrybinėse industrijose								
Darbuotojų kūrybiškumas (Y)	Transformacinė lyderystė (X)	0,004	-0,089	-0,061	0,568	0,452	-0,235	0,084
Darbuotojų kūrybiškumas (Y)	Vadovo emocinis intelektas (X)	0,085	-0,168	-0,292	14,140	<0,001	-0,246	-0,107
Transformacinė lyderystė (Y)	Vadovo emocinis intelektas (X)	0,646	0,316	0,804	277,553	<0,001	0,279	0,335

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Apžvelgę visus 13-oje lentelėje pateiktus duomenis galime matyti, jog tiriant atskiras grupes, dirbančiųjų kūrybinėse ir ne kūrybinėse industrijose, regresinės analizės dauguma rodo statistiškai reikšmingus ryšius tarp tiriamų veiksnių ($p < 0,05$).

Dirbančiųjų kūrybinėse industrijose matomas statistiškai reikšmingas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ($p = 0,005$), tačiau šis ryšys nėra labai stiprus, determinacijos koeficientas R² rodo vos 3,5%. Tačiau šis ryšys visgi yra sistemingas, Bootstrap reikšmės matomos nuo 0,119 iki 0,506, abi reikšmės yra teigiamos, kas rodo ryšio pastovumą.

Taip pat šioje grupėje matomas ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo ($p = 0,003$), tačiau vėlgi ryšys nėra stiprus, determinacijos

koeficientas R^2 rodo vos 4%. Bootstrap reikšmės yra nuo 0,079 iki 0,270, abi reikšmės yra teigiamos, tad matomas ryšio pastovumas. Matomas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp šių veiksnių.

Dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupėje, kaip ir bendroje atliktoje regresinėje analizėje, matomas statistiškai reikšmingas, stiprus ryšys tarp vadovo emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės. $P < 0,001$, determinacijos koeficientas R^2 rodo 65,1% ryšį, Bootstrap reikšmės nuo 0,383 iki 0,463, abi reikšmės teigiamos, taigi bendrai matome, jog išties yra statistiškai reikšmingas, teigiamas, stiprus ryšys tarp vadovo emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės.

Dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose regresinė analizė tiriant transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšį nerodo statistiškai reikšmingų rezultatų. Šio ryšio $p = 0,452$, kas yra $> 0,05$, taigi nematomas statistiškai reikšmingas ryšys. Tai taip pat matoma pažiūrėjus į Bootstrap reikšmės, kurios čia yra nuo -0,235 iki 0,084, viena reikšmė neigiama, kita teigiama, taigi šis regresinė analizė tikrai neteikia statistiškai reikšmingų duomenų.

Tačiau tiriant vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo ryšį dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupėje matomas statistiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,001$). Determinacijos koeficientas nėra didelis, matoma vos 8,5%. Šioje analizėje svarbios yra Bootstrap reikšmės, nuo -0,246 iki -0,107. Abi reikšmės yra neigiamos, kas patvirtina, jog yra statistiškai reikšmingas ryšys, tačiau čia jis yra neigiamas. Taigi galima spręsti, jog dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupėje matomas ryšys – kuo mažesnis vadovo emocinis intelektas, tuo didesnis yra darbuotojų kūrybiškumas.

Galiausiai pažvelgus šioje grupėje į vadovo emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės analizės rezultatus vėlgi matome statistiškai reikšmingą ryšį ($p < 0,001$). Ryšys yra stiprus, determinacijos koeficientas R^2 rodo 64,6%, abi Bootstrap reikšmės yra teigiamos, nuo 0,279 iki 0,335. Tad tai tik dar kartą patvirtina, jog vadovo emocinį intelektą ir transformacinę lyderystę sieja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys.

Emocinio intelekto rodiklis susideda iš keturių dalių: savo emocijų atpažinimo, kito emocijų atpažinimo, emocijų naudojimo bei emocijų valdymo. Kadangi pastebėtas statistiškai reikšmingas ryšys tarp emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės, atlikta papildoma analizė siekiant išsiaiškinti ar visos emocinio intelekto dalys yra vienodai svarbios ryšyje su transformacine lyderyste. Šios analizės rezultatai matomi 14-oje lentelėje.

14 lentelė

Transformacinės lyderystės ir emocinio intelekto konstrukto atskirų dalių daugianarės regresinės analizės rezultatai. Priklausomas kintamasis – Transformacinė Lyderystė (Y)

Nepriklausomas kintamasis	Nestandardizuota	Beta	p	Bootstrap reikšmės	
	B reikšmė	koeficientas		Apatinė	Viršutinė
Savo emocijų atpažinimas (X)	-0,059	-0,034	0,429	-0,180	0,058
Kito emocijų atpažinimas (X)	0,613	0,427	<0,001	0,518	0,723
Emocijų naudojimas (X)	1,042	0,549	<0,001	0,914	1,167
Emocijų valdymas (X)	0,112	0,084	0,015	0,048	0,172

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Atlikus šią daugianarę regresinę analizę, kurios determinacijos koeficientas $R^2=0.758$, $F=294,266$ ir $p(\text{ANOVA})<0,001$, matome, jog yra statistiškai reikšmingų ryšių tarp šių veiksnių, tačiau pažiūrėjus į individualių analizių p matoma, jog ne kiekviena emocinio intelekto dalis turi statistiškai reikšmingą ryšį su transformacine lyderyste.

Savo emocijų atpažinimas neturi statistiškai reikšmingo ryšio su transformacine lyderyste, $p=0,429$, kas yra daugiau nei 0,05, o taip pat ir Bootstrap reikšmės, nuo -0,180 iki 0,058 yra skirtingų ašių, tad tikrai nėra jokio patikimo ryšio tarp šių veiksnių.

Likę trys kintamieji – kito emocijų atpažinimas, emocijų naudojimas ir emocijų valdymas – visi turi reikšmingus statistinius ryšius su transformacine lyderyste ($p<0,05$). Taip pat visų šių ryšių Bootstrap reikšmės yra teigiamos, tad tikrai matomas stiprus teigiamas ryšys tarp šių emocinio intelekto sudedamųjų ir transformacinės lyderystės.

3.4. Transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšys, vadovo emocinis intelektas kaip moderatorius

H₄ – Vadovo emocinis intelektas moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo. Esant aukštesniam vadovo emociniam intelektui, transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų kūrybiškumui yra didesnė.

Kertvirtajai hipotezei tikrinti buvo pasirinktas moderacinis statistinės analizės metodas. Respondentų atsakymai buvo apdorojami SPSS programai skirtu programiniu priedu PROCESS v4.2, naudotas 1-asis programos modelis. Moderatoriaus konstruktas, apibrėžiantis vadovo

emocinį intelektą, susideda iš keturių latentinių veiksnių: (1) savo emocijų atpažinimo, (2) kito emocijų atpažinimo, (3) emocijų naudojimo ir (4) emocijų valdymo. Todėl iš viso buvo atliktos penkios moderatoriaus analizės, tiriant kiekvieno iš latentinių veiksnių bei bendro vadovo emocinio intelekto poveikį poveikį transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui. Šių analizių rezultatai matomi 15-oje lentelėje.

15 lentelė

Transformacinės lyderystės (X) ir darbuotojų kūrybiškumo (Y) ryšys moderuojant emocinio intelekto latentiniams veiksniams. Moderatoriaus analizės rezultatai.

	Determinacijos koeficientas R ²	p
Vadovo emocinis intelektas (W)	0,023	0,167
Savo emocijų atpažinimas (W)	0,030	0,565
Kito emocijų atpažinimas (W)	0,020	0,453
Emocijų naudojimas (W)	0,030	0,035
Emocijų valdymas (W)	0,016	0,392

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Remiantis moderacijos analizių duomenimis matoma, jog trys iš keturių latentinių veiksnių – savo emocijų atpažinimas, kito emocijų atpažinimas bei emocijų valdymas – neturi statistiškai reikšmingo poveikio tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo. Šių ryšių p vertės yra mažesnės nei 0,05, tad rezultatai tikrai nėra statistiškai reikšmingi.

Visgi emocijų naudojimas rodo statistiškai reikšmingą poveikį, $p=0,035$, kas yra mažiau nei 0,05. Tačiau determinacijos koeficientas R² nerodo stipraus poveikio.

Taigi ir žiūrint į bendrą vadovo emocinio intelekto moderacinį poveikį matome, jog nėra statistiškai reikšmingo poveikio ($p>0,05$), didžioji dalis latentinių veiksnių taip pat neturi statistiškai reikšmingo poveikio, tad galima teigti, jog vadovo emocinis intelektas neturi moderacinio poveikio transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui, ketvirtoji hipotezė laikoma nepasitvirtinusia.

Kadangi remiantis anksčiau atliktu t-testu žinoma, jog yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp respondentų atsakymų kūrybinėse ir ne kūrybinėse industrijose, atliktos papildomos moderatoriaus analizės kiekvienai iš šių grupių. Šie rezultatai matomi 16-oje ir 17-oje lentelėse.

16 lentelė

Transformacinės lyderystės (X) ir darbuotojų kūrybiškumo (Y) ryšys moderuojant emocinio intelekto latentiniams veiksniams – dirbančiųjų kūrybinėse industrijoje grupė. Moderatoriaus analizės rezultatai.

	Determinacijos koeficientas R ²	p
Vadovo emocinis intelektas (W)	0,050	0,174
Savo emocijų atpažinimas (W)	0,046	0,144
Kito emocijų atpažinimas (W)	0,049	0,085
Emocijų naudojimas (W)	0,101	0,001
Emocijų valdymas (W)	0,060	0,091

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

17 lentelė

Transformacinės lyderystės (X) ir darbuotojų kūrybiškumo (Y) ryšys moderuojant emocinio intelekto latentiniams veiksniams – dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijoje grupė. Moderatoriaus analizės rezultatai.

	Determinacijos koeficientas R ²	p
Vadovo emocinis intelektas (W)	0,174	0,377
Savo emocijų atpažinimas (W)	0,455	0,899
Kito emocijų atpažinimas (W)	0,028	0,393
Emocijų naudojimas (W)	0,004	0,906
Emocijų valdymas (W)	0,113	0,041

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Kaip matoma 16-oje lentelėje, kūrybinių industrijų organizacijose matoma tokia pat tendencija kaip bendroje moderatoriaus analizėje – vos vienas latentinis veiksnys, emocijų naudojimas, turi statistiškai reikšmingo moderacinio poveikio transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui ($p=0.001$).

Kiek kitokie rezultatai matomi 17-oje lentelėje, atlikus moderatoriaus analizę ne kūrybinių industrijų darbuotojų grupėje. Čia, taip pat kaip ir kitose analizėse, nėra statistiškai reikšmingo bendro vadovo emocinio intelekto poveikio transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui. Tačiau iš latentinių veiksnių išsiskiria vienas – emocijų valdymas – kuris

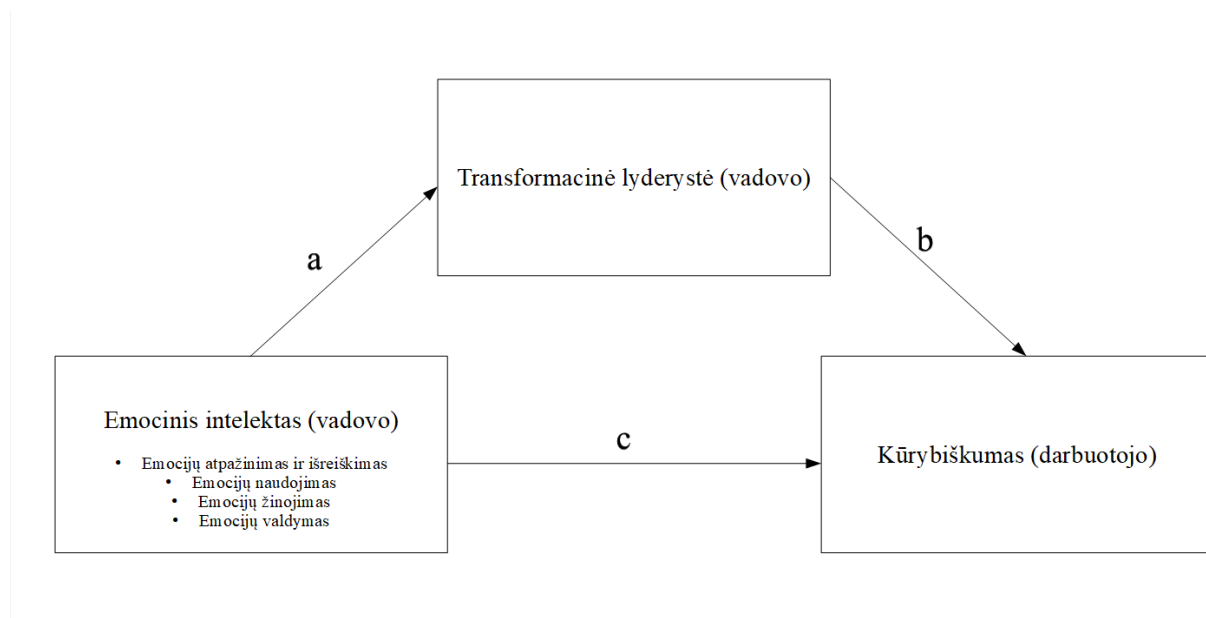
turi statistiškai reikšmingo poveikio transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui ($p=0.041$). Tai yra kitas latentinis veiksnys, nei buvo matomas kūrybinių industrijų darbuotojų grupėje. Tačiau abu latentiniai veiksniai tėra viena iš keturių emocinio intelekto sudedamųjų dalių, taigi bendrai negalima teigti, jog vadovo emocinis intelektas turi moderuojančio poveikio transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui, ir ketvirtoji hipotezė lieka nepasitvirtinusi abiejose grupėse.

3.5. Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo ryšys, transformacinė lyderystė kaip mediatorius

H₅ – Transformacinė lyderystė medijuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo. Esant aukštesniam vadovo emociniam intelektui, transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų kūrybiškumui yra stipresnis.

Penktajai hipotezei tikrinti buvo pasirinktas mediatoriaus statistinės analizės metodas. Respondentų atsakymai vėlgi buvo apdorojami SPSS programai skirtu programiniu priedu PROCESS v4.2, naudotas 4-asis programos modelis. Mediatoriaus analizę sudaro trys pagrindiniai ryšiai (a, b ir c), kurie matomi 4-ame paveiksle.

4 paveikslas. Teorinis mediacijos modelis su nurodytais ryšiais.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis teorine medžiaga ir suformuotomis hipotezėmis

Pirmoji mediatoriaus analizė dalis – regresinė analizė tarp X veiksnio (emocinio intelekto) ir mediatoriaus (transformacinės lyderystės). Šis ryšys jau buvo analizuotas anksčiau darbe, tiriant kiekvieno iš trijų veiksnių sąsajas, ir buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys. Taip ir atliekant mediatoriaus analizę, regresija rodo statistiškai reikšmingą ryšį ($p=0.000$), o determinacijos koeficientas $R^2=0,654$ rodo, jog ryšys yra išties stipriai koreliuojantis. Taip pat kaip matoma 18-oje lentelėje, apatinės ir viršutinės reikšmės yra abi teigiamos, tad tarp vadovo emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės matomas statistiškai reikšmingas, teigiamas ryšys.

18 lentelė

Mediatoriaus analizės ryšio 'a' rezultatai.

Modelio apibendrinimas

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
0,809	0,654	13,367	714,834	1,000	378,000	0,000

Koeficientai

	Koeficientas b	Standartinė paklaida	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	3,999	0,845	4,734	0,000	2,338	5,660
Emocinis intelektas	0,384	0,014	26,736	0,000	0,356	0,412

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Toliau atliekant mediatoriaus analizę atliktos regresijos tiriant ryšius tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo bei tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo. 19-oje lentelėje matome šios analizės rezultatus. Sprendžiant pagal p, kuris abiejų ryšių atvejais yra <0.05 galima sakyti, jog yra statistiškai reikšmingų rezultatų. Tačiau šios analizės determinacijos koeficientas R^2 rodo vos 1.8% ryšį, tad šioje vietoje dar negalima daryti tvirtų išvadų. Remiantis anksčiau atliktomis regresinėmis analizėmis tiriant šiuos ryšius, kaip pavaizduota 8-oje lentelėje, statistiškai reikšmingų ryšių nebuvo rasta.

19 lentelė*Mediatoriaus analizės ryšių 'b' ir 'c' rezultatai.*

Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
0,134	0.018	95,370	3,450	2,000	377,000	0,033
Koeficientai						
	Koeficientas b	Standartinė paklaida	t	p	LLCI	ULCI
konstanta	50,396	2,322	21,701	0,000	45,830	54,962
Emocinis intelektas	-0,141	0,065	-2,162	0,031	-0,269	-0,013
Transformacinė lyderystė	0,361	0,137	2,626	0,009	0,091	0,631

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Ir galiausiai mediatoriaus analizėje atkreipiame dėmesį į netiesioginį mediatoriaus efektą, rezultatai pateikiami 20-oje lentelėje.

20 lentelė*Mediatoriaus analizės netiesioginis ryšys X ir Y.*

Visiškas (pilnas) X poveikis Y					
Poveikis	Standartinė paklaida	t	p	LLCI	ULCI
-0,003	0,039	-0,065	0,948	-0,079	0,074
Tiesioginis X poveikis Y					
Poveikis	Standartinė paklaida	t	p	LLCI	ULCI
-0,141	0,065	-2,162	0,031	-0,269	-0,013
Netiesioginis X poveikis Y					
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Transformacinė lyderystė	0,139	0,071	0,001	0,281	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Čia matome, kad tarp patikimumo intervalo žemosios (BootLLCI=0,001) ir aukštosios (BootULCI=0,281) reikšmių nėra nulinės reikšmės, tad galime teigti, jog yra reikšmingas mediacijos ryšys. Tačiau anksčiau atliktoje regresijoje matėme, jog vadovo emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės ryšys nėra tvirtas ($R^2=0.018$). Šioje vietoje teigiame, jog 5-oji hipotezė yra dalinai pasitvirtinusi, analizės rodo mediacijos ryšį, tačiau reikia atlikti daugiau tyrimų siekiant išsiaiškinti ar šis ryšys tikrai yra patikimas.

Kadangi mediacijos ryšys yra dalinai tvirtinamas, o anksčiau atlikto t-testo metu pastebėta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp kūrybinėse industrijose ir ne kūrybinėse industrijose dirbančių respondentų vadovų emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės vertinimų bei respondentų kūrybiškumo, atliktos papildomos mediacijos analizės atskirai kiekvienai iš šių grupių. Šios mediacijos analizės rezultatai matomi 21-oje, 22-oje ir 23-oje lentelėse.

21 lentelė*Mediatoriaus analizės ryšio 'a' rezultatai kūrybinėse ir ne kūrybinėse industrijose.*

Dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupė						
Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
0,807	0,651	15,690	417,838	1,000	224,000	0,000
Koeficientai						
Modelis	Koeficientas b	Standartinė paklaida	t	p	LLCI	ULCI
konstanta	1,715	1,272	1,348	0,179	-0,792	4,222
Emocinis intelektas	0,425	0,021	20,441	0,000	0,384	0,466
Dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupė						
Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
0,804	0,646	8,881	277,553	1,000	152,000	0,000
Koeficientai						
Modelis	Koeficientas b	Standartinė paklaida	t	p	LLCI	ULCI
konstanta	7,443	1,043	7,136	0,000	5,382	9,503
Emocinis intelektas	0,316	0,019	16,660	0,000	0,278	0,353

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

22 lentelė*Mediatoriaus analizės ryšių 'b' ir 'c' rezultatai kūrybinėse ir ne kūrybinėse industrijose.*

Dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupė						
Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
0,205	0,042	116,207	4,874	2,000	223,000	0,008
Koeficientai						
	Koeficientas b	Standartinė paklaida	t	p	LLCI	ULCI
konstanta	39,590	3,477	11,387	0,000	32,739	46,441
Emocinis intelektas	0,118	0,096	1,231	0,220	-0,071	0,307
Transformacinė lyderystė	0,128	0,182	0,702	0,484	-0,231	0,486
Dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupė						
Modelio apibendrinimas						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
0,413	0,170	44,921	15,482	2,000	151,000	0,000
Koeficientai						
	Koeficientas b	Standartinė paklaida	t	p	LLCI	ULCI
konstanta	57,654	0,000	21,274	0,000	52,299	63,008
Emocinis intelektas	-0,394	0,072	-5,503	0,000	-0,536	-0,253
Transformacinė lyderystė	0,718	0,182	3,934	0,000	0,357	1,078

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

23 lentelė*Mediatoriaus analizės netiesioginis ryšys X ir Y kūrybinėse ir ne kūrybinėse industrijose.*

Dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupė					
Visiškas (pilnas) X poveikis Y					
Poveikis	Standartinė paklaida	t	p	LLCI	ULCI
0,1720	0,056	3,046	0,003	0,061	0,283
Tiesioginis X poveikis Y					
Poveikis	Standartinė paklaida	t	p	LLCI	ULCI
0,1180	0,096	1,231	0,220	-0,071	0,307
Netiesioginis X poveikis Y					
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Transformacinė lyderystė	0,054	0,100	-0,136	0,254	
Dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupė					
Visiškas (pilnas) X poveikis Y					
Poveikis	Standartinė paklaida	t	p	LLCI	ULCI
-0,1680	0,045	-3,760	0,000	-0,256	-0,080
Tiesioginis X poveikis Y					
Poveikis	Standartinė paklaida	t	p	LLCI	ULCI
-0,3940	0,072	-5,503	0,000	-0,536	-0,253
Netiesioginis X poveikis Y					
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Transformacinė lyderystė	0,227	0,065	0,110	0,364	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Kaip matome 21-oje lentelėje, ir kūrybinėse, ir ne kūrybinėse industrijose dirbančiųjų grupėse yra matomas statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovo emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės, kas buvo pastebėta ir ankščiau atliktų regresinių analizių metu. Ryšiai yra tikrai stiprūs, kūrybinių industrijų grupėje determinacijos koeficientas R^2 rodo 65,1%, o ne kūrybinių industrijų – 64.6%.

22-oje lentelėje pateikti abiejų grupių rezultatai atliekant regresines analizes vadovo emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės ryšyje su darbuotojų kūrybiškumu. Kūrybinių industrijų grupėje abiejų veiksnių, ir transformacinės lyderystės, ir vadovo emocinio intelekto $p > 0.05$, tad nėra matomų statistiškai reikšmingų ryšių. Tačiau ne kūrybinių industrijų grupėje ir vadovo emocinio intelekto, ir transformacinės lyderystės $p = 0.000$, kas rodo statistiškai reikšmingus ryšius. Tačiau šioje grupėje determinacijos koeficientas R^2 rodo tik 17% stiprumo ryšį, tad šių veiksnių tarpusavio ryšiai nėra stiprūs.

Toliau žiūrint į 23-ą lentelę matome kiekvienos grupės mediacijos analizės tikrinimo intervalus, ar yra netiesioginis mediatoriaus ryšys šioje analizėje. Dirbančiųjų kūrybinėse industrijose tikrinimo intervale patenka 0, tad statistiškai reikšmingo netiesioginio ryšio šioje mediacijos analizėje nėra nustatyta. Tačiau dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose į tikrinimo intervalą nulinė reikšmė nepatenka, abi ašies reikšmės yra teigiamos, tad mediacijos ryšys yra matomas. Taigi 5-oji hipotezė, teigianti, jog transformacinė lyderystė medijuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo yra dalinai tvirtinama atsižvelgiant į skirtingas tyrimo dalyvavusias grupes: hipotezė pasitvirtina darbuotojų, dirbančių ne kūrybinėse industrijose grupėse, tačiau nepasitvirtina tarp darbuotojų, dirbančių kūrybinėse industrijose.

3.6. Empirinio tyrimo išvados

Tyrimo metu buvo tikrintos 5-ios hipotezės, iš kurių trys nebuvo patvirtintos, viena tvirtai patvirtinta ir viena patvirtinta, tačiau reikalauja tolimesnių tyrimų rezultatams užtikrinti. Buvo patvirtintos šios hipotezės:

H_3 – Vadovo emocinis intelektas turi teigiamą poveikį transformacinei lyderystei.

H_5 – Transformacinė lyderystė medijuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo. Esant aukštesniam vadovo emociniam intelektui, transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų kūrybiškumui yra stipresnis.

Atliktos analizės rodo reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių. Statistiškai reikšmingi skirtumai pastebėti tarp skirtingo amžiaus grupių vadovų emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės vertinimų bei pačių respondentų kūrybiškumo. Taip pat statistiškai reikšmingi

skirtumai tarp vyrų ir moterų vadovų emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės vertinimų. Ir kadangi respondentai buvo dirbantys kūrybinėse industrijose arba ne kūrybinėse industrijose, taip pat pastebėta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp šių grupių vadovų emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės vertinimų bei respondentų kūrybiškumo.

Visos hipotezės buvo tikrinamos taip pat ir atskirose grupėse, tarp kūrybinių ir ne kūrybinių industrijų darbuotojų. Atskirose grupėse matomas statistiškai reikšmingas ryšys visose regresinėse analizėse, išskyrus ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ne kūrybinių industrijų darbuotojų grupėje, kuris nėra statistiškai reikšmingas. Dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupėje matomas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo (tik šis ryšys nėra stiprus, remiantis determinacijos koeficientu R^2), taip pat tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo (vėlgi, remiantis determinacijos koeficientu R^2 šis ryšys nėra stiprus) ir tarp vadovo emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės. Ne kūrybinių industrijų grupėje matomas stiprus teigiamas ryšys tarp vadovo emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės. Taip pat šioje grupėje matomas statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo, tačiau šis ryšys yra neigiamas.

Atlikus moderatoriaus analizę atskirose grupėse, dirbančiųjų kūrybinėse industrijose ir ne kūrybinėse industrijose, matomos tokios pat išvados kaip ir bendroje imtyje, nėra statistiškai reikšmingo vadovo emocinio intelekto moderacinio poveikio transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui, ketvirtoji hipotezė lieka nepasitvirtinusi nei vienoje grupėje. Mediatoriaus analizė, atlikta atskiroms grupėms, dirbančiųjų kūrybinėse ir ne kūrybinėse industrijose, rodo skirtingus rezultatus. Dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupėje nėra statistiškai reikšmingo transformacinės lyderystės kaip mediatoriaus poveikio ryšyje tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo, penktoji hipotezė lieka nepasitvirtinusi. Tačiau grupėje dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose yra matomas transformacinės lyderystės kaip mediatoriaus statistiškai reikšmingas poveikis ryšyje tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo, tad penktoji hipotezė pasitvirtina grupėje dirbančių ne kūrybinėse industrijose.

Tyrimo metu taip pat buvo atliktos papildomos analizės siekiant pagilinti rezultatus. Pasitvirtinus 3-iai hipotezei, nustačius statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės, atlikta papildoma daugianarė regresinė analizė siekiant iširti, kuris iš emocinio intelekto latentinių veiksnių turi stipriausią ryšį su transformacine lyderyste. Nustatyta, jog trys iš keturių latentinių veiksnių – kito emocijų atpažinimas, emocijų naudojimas ir emocijų valdymas – visi turi statistiškai reikšmingą ryšį su transformacine

lyderyste. Vienintelis latentinis veiksnys – savo emocijų atpažinimas – nerodo statistiškai reikšmingo ryšio su transformacine lyderyste.

Išvados ir pasiūlymai

Transformacinė lyderystė, emocinis intelektas ir darbuotojų kūrybiškumas yra plačiai nagrinėjamos temos mokslinėje literatūroje, siekiant atrasti ryšius tarp šių veiksnių, kurie padėtų skatinti teigiamus darbo rezultatus organizacijose. Dviejų šių veiksnių tarpusavio priklausomybės yra dažnai tiriamos, tačiau trūksta išsamesnių tyrimų apibrėžiant bendrus ryšius tarp visų trijų veiksnių.

Siekiant apibrėžti transformacinės lyderystės, vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo ryšius buvo atliktas Lietuvoje dirbančių darbuotojų tyrimas, skirstant respondentus į dvi grupes – dirbančius kūrybinėse industrijose ir dirbančius ne kūrybinėse industrijose. Pateikiamos pagrindinės literatūros analizės bei empirinio tyrimo metu pastebėtos išvados:

1. Darbuotojų kūrybiškumas yra viena iš patraukliausių ir reikalingiausių darbuotojo savybių 21 amžiuje visose darbinėse srityse. Kūrybiškumas yra sietinas su inovatyvumu, ko didelė dalis organizacijų šiandien siekia norint išskirti savo organizaciją iš kitų, didelės konkurencijos laikotarpiu. Kai kurioms darbinėms sritims, išskirtinai kūrybinėms industrijoms, kūrybiškumas yra pagrindinė varomoji produktų kūrimo jėga, tad ši savybė yra ypatingai svarbi šių organizacijų darbuotojams. Atlikto tyrimo metu pastebėta, jog ne kūrybinėse industrijose darbuotojų kūrybiškumas yra vidutiniškai aukštesnis nei dirbančių kūrybinėse industrijose. Tačiau, kaip matome vėliau tyrime, šis kūrybiškumas yra mažiau veikiamas su vadovu susijusių veiksnių. Čia galime kelti pastebėjimus, jog kūrybinėse industrijose dirbantys žmonės iš savęs pasižymi tam tikru kūrybiškumu, kuris yra mažiau veikiamas aplinkos ir yra labiau tiesiogiai susijęs su kūrybiniais darbais. Ne kūrybinėse industrijose kūrybiškumas labiau susijęs su inovatyviomis idėjomis ir naujais produktais, tad artimiau susijęs su bendra organizacijos veikla, su kolegomis bei vadovu.

2. Akademinėje literatūroje transformacinė lyderystė išskiriama kaip viena iš pažangiausių lyderystės formų, kuri telkia dėmesį į darbuotojų augimą, savarankiškumo skatinimą ir visapusišką darbuotojų tobulėjimą. Transformaciniai lyderiai dažnai aprašomi kaip tinkamiausi vadovai organizacijose, kurios siekia inovatyvumo, naujų idėjų ir produktų. Literatūros analizėje matomos sąsajos tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo, kadangi kūrybiškumas yra auginama ir skatinama darbuotojų savybė.

3. Literatūros bei tyrimų, susijusių su emociniu intelektu, galima rasti daug ir užsienio, ir Lietuvos akademinėje srityje. Tai savybė, kuri dar kartą išryškėjo būtent Covid-19 laikotarpiu, kai aukštesniu emociniu intelektu pasižymintys žmonės buvo rasti kaip geriau susitvarkantys su

krizinėmis situacijomis, technologiniais pokyčiais ir kitais netikėtumais, tiek darbinėje aplinkoje, tiek asmeniniame gyvenime. Akademinėje literatūroje pastebima, jog emocinis intelektas yra tvirtai susijęs su transformacine lyderyste, didžioji dalis transformacinių lyderių pasižymi aukštu emociniu intelektu, kas sustiprina jų, kaip transformacinio lyderio, savybes.

4. Atlikus Lietuvoje dirbančių darbuotojų, kūrybinėse ir ne kūrybinėse industrijose, tyrimą galima teigti:

4.1. *Transformacinė lyderystė turi tiesioginės sąsajos su darbuotojų kūrybiškumu kūrybinių industrijų organizacijose.* Tyrimo metu nebuvo atrastas tiesioginis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo bendroje imtyje, tačiau matomas ryšys atskirai tiriant darbuotojus, dirbančius kūrybinėse industrijose. Transformacinė lyderystė turi teigiamą poveikį darbuotojų kūrybiškumui.

4.2. *Vadovo emocinis intelektas gali turėti poveikio darbuotojų kūrybiškumui.* Atlikto tyrimo metu bendroje imtyje nepastebėta tiesioginės sąsajos tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo. Tačiau atskirose grupėse šis ryšys buvo matomas. Dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupėje matoma, jog vadovo emocinis intelektas turi teigiamo poveikio darbuotojų kūrybiškumui, o dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupėje vadovo emocinis intelektas rodo neigiamą poveikį darbuotojų kūrybiškumui.

4.3. *Vadovo emocinis intelektas turi teigiamą poveikį transformacinei lyderystei.* Visi atlikti tyrimai patvirtina ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės, kaip ir buvo matoma atlikus literatūros analizę. Kuo aukštesnis yra vadovo emocinis intelektas, tuo stipriau ir efektyviau pasireiškia transformacinė lyderystė.

4.4. *Transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų kūrybiškumui nėra priklausomas nuo vadovo emocinio intelekto.* Šis pastebėjimas gali būti aiškinamas tuo, jog bendrai nebuvo rasta stiprių ryšių tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo, tad net ir į šį ryšį įtraukus vadovo emocinį intelektą, kuris yra artimai susijęs su transformacine lyderyste, bendras poveikis darbuotojų kūrybiškumui nekinta.

4.5. *Ne kūrybinių industrijų organizacijose vadovo emocinis intelektas stiprina sąsają tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo – pastebimas stipresnis neigiamas poveikis.* Būtent šioje atskiroje grupėje buvo atrastas ryšys tarp visų trijų veiksnių ir matoma, jog esant aukštesniam vadovo emociniam intelektui, transformacinė lyderystė labiau veikia darbuotojų kūrybiškumą, tačiau šis poveikis yra neigiamas. Kuo labiau pasireiškia transformacinė lyderystė, tuo labiau matomas kūrybiškumo rodiklio kritimas.

Praktiniai pasiūlymai

Vien iš atliktos mokslinės literatūros apžvalgos galime matyti, jog daugelis tyrimų teigiamai aprašo vadovo emocinį intelektą bei transformacinę lyderystę, kaip varomąsias jėgas šiandienos organizacijose, darančias teigiamą įtaką įvairioms organizacijų valdymo sritims. Atlikto tyrimo metu pastebėta, jog vadovo emocinis intelektas teigiamai susijęs su transformacine lyderyste, tad skatinant šių rezultatų yra siektina organizacijų vadovams ugdyti emocinį intelektą, organizuoti mokymus ar ieškoti vadovų, kurie pasižymi aukštesniu emociniu intelektu. Sustiprinus vadovų emocinį intelektą, jie bus labiau linkę apsiimti transformacinės lyderystės vadovavimo forma organizacijoje, stiprės jų kaip transformacinio lyderio požymiai bei savybės.

Emocinio intelekto svarba matoma ne tik vadovams, tačiau ir darbuotojams. Šiame darbe tai nebuvo plačiai tiriama sritis, tačiau remiantis moksline literatūra, ypač tyrimais atliktais globalinės pandemijos laikotarpiu, skatintina emocinio intelekto ugdymą bei mokymus skatinti ir visiems organizacijų darbuotojams, ne tik vadovams.

Pastebėjus reikšmingą ryšį tarp vadovo emocinio intelekto, transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ne kūrybinių industrijų organizacijose, skatintina pasitelkti šias lyderystės savybes siekiant tobulinti darbuotojų kūrybiškumą. Žinoma, kūrybiškumas yra veikiamas ne tik šių aspektų, tačiau ir kitų, tokių kaip organizacinė aplinka, pasitenkinimas darbu, streso ir panašiai. Siekiant tiksliau nustatyti veiksnius, kurie prisideda prie kūrybiškumo puoselėjimo ar jo slopinimo, organizacijoms būtų vertinga atlikti daugiau tyrimų, kiekybinių ar kokybinių, siekiant nustatyti šiuos veiksnius ir pasitelkti gauta informacija skatinant darbuotojų kūrybiškumą.

Kūrybinių industrijų organizacijoms siūlytina atlikti daugiau tyrimų, kiekybinių ar kokybinių, siekiant išsiaiškinti kas skatina šių organizacijų darbuotojų kūrybiškumą, kaip būtų galima jį puoselėti ir auginti, ypač svarbu – ko vengti, jog kūrybiškumas nebūtų slopinamas.

Pasiūlymai tolimesniems tyrimams

Atliktas tyrimas galėtų būti plečiamas, ypač siūloma forma – kokybinis tyrimas, siekiant geriau išsiaiškinti kodėl skirtingų sričių organizacijose darbuotojų kūrybiškumas yra veikiamas skirtingai (arba neveikiamas išvis), kas skatina darbuotojų kūrybiškumą vienose bei kitose organizacijose ir kaip būtų galima šią savybę auginti, pateikiant pasiūlymus atskirai kūrybinėms ir ne kūrybinėms organizacijoms.

Taip pat verta atkreipti dėmesį, jog didelė dalis apžvelgtų mokslinių darbų tyrė darbuotojų kūrybiškumo ir lyderio emocinio intelekto netiesioginę sąveiką. Lyderiai veikia

organizacijos klimatą, darbuotojų pasitenkinimą, streso lygį ir daugelį kitų darbo aspektų, kurie tuomet veikia darbuotojų kūrybiškumą. Kadangi tiesioginio ryšio nustatyti nepavyko ir šiame darbe, siūloma ateities tyrimus būtent ir orientuoti ieškant kaip įvairios lyderio savybės – lyderystės stilius, asmeninės savybės, pavyzdžiui emocinis intelektas, bei elgesys gali paveikti tam tikrus organizacijos aspektus, kurie galėtų prisidėti prie darbuotojų kūrybiškumo skatinimo.

Literatūros sąrašas

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research, Vol. 2018*. doi: 10.5171/2018.687849
- Almohtaseb, A., Almahameed, M., Sharari, F., Dabbouri, E. (2021). The effect of transformation leadership on government employee job satisfaction during Covid-Management. *Science Letters , 11(4), 1231-1244*. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.015>
- Baba, M. M., Makhdoomi, U. M., Siddiqi, M. A. (2019). Emotional Intelligence and Transformational Leadership Among Academic Leaders in Institutions of Higher Learning. *Global Business Review, 22(4), 1070–1096*. doi:10.1177/0972150918822421
- Carless, S.A., Wearing, A.J., Mann, L. (2000) A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology 14, 389–405*. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Castro, F., Gomes, J., Sousa, F.C. (2012). Do Intelligent Leaders Make a Difference? The Effect of a Leader's Emotional Intelligence on Followers' Creativity. *Creativity and Innovation Management, 21: 171-182*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00636.x>
- Cheung, M. F. Y., Wong, C. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. doi: 10.1108/01437731111169988
- Dirican, A. H., Erdil, O. (2020) The influence of ability-based emotional intelligence on discretionary workplace behaviors. *Journal of Human Behavior in the Social Environment, 30:3, 369-382*. doi: 10.1080/10911359.2019.1687388
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. <https://doi.org/10.5465/3069307>
- Görgens-Ekermans, G., Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership? *Journal of Human Resource Management*. Prieiga per internetą: <https://journals.co.za/doi/full/10.4102/sajhrm.v19i0.1279#d1102946e1>
- Gupta, R., Bajaj, B. (2017). The Relationship between Leader's Emotional Intelligence and Employee Creativity: A Conceptual Framework of Mechanism. *Procedia Computer Science, Volume 122, Pages 471-477*. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.395>

- Harms, P. D., Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Herrmann, D., Felfe, J. (2014). Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity. *British Journal of Management*, Vol. 25, 209–227. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00849.x>
- Hon, A.H.Y., Lui, S.S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 5, 862-885. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0454>
- Įmonių duomenys, sąrašai, įmonių duomenų bazės. Lietuvos ekonomikos statistiniai rodikliai. Prieiga per internetą: <https://rekvizitai.vz.lt/statistika/apdraustieji-darbuotojai/>. [Paskutinį kartą žiūrėta 2022-12-28].
- Jones, C., Lorenzen, M., Sapsed, J. (2015). The Oxford Handbook of Creative Industries. ISBN 978-0-19-960351-0.
- Jyoti, J., Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 9 Iss. 1, 78 – 98. <http://dx.doi.org/10.1108/JABS-03-2014-0022>
- Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, Volume 62, Issue 1. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>
- Libbrecht N., Lievens F., Schollaert E. (2010). Measurement Equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale Across Self and Other Ratings. *Educational and Psychological Measurement*. 70(6):1007-1020. doi:10.1177/0013164410378090
- Lietuvos respublikos kultūros ministras. Įsakymas dėl kultūros ir kūrybinių industrijų politikos 2015-2020 metų plėtros kryptių patvirtinimo. (Kultūros ministro įsakymas 2015 m. liepos 31 d. Nr. ĮV-524, Vilnius). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4a028c503a6f11e598499e1e1ba6e454>
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 137, Pages 236-263. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.001>

- Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R., Martos, M.P.B. (2012) The Relationship Between Transformational Leadership and Emotional Intelligence from a Gendered Approach. *Psychol Rec* 62, 97–114. <https://doi.org/10.1007/BF03395790>
- Makkar S, Basu S. (2019). The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees. *Global Business Review*. 20(2):458-478. doi:10.1177/0972150917713903
- Martins, E.C., Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 No. 1, 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Muñoz-Doyague, M. F., González-Álvarez, N., Nieto, M. (2008). An Examination of Individual Factors and Employees' Creativity: The Case of Spain, Creativity. *Research Journal*, 20:1, 21-33. doi: 10.1080/10400410701841716
- Rego, A., Sousa, F., Cunha, M. P., Correia, A., Saur-Amaral, I. (2007). Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00435.x>
- Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. doi:10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song X., Sarker M. N. I. (2020) The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, Volume 25, Issue 3. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. (2004) What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Singh, A. S., Masuku, M. B. (2014). Sampling techniques & determination of sample size in applied statistics research: *An overview*. *International Journal of economics, commerce and management*, 2(11), 1-22. ISSN 2348 0386.
- Skordoulis, M., Koukounaras Liagkis, M., Sidiropoulos, G., Drosos, D. (2020). Emotional intelligence and workplace conflict resolution: The case of secondary education teachers in Greece. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 6(4), 521-533.
- Sternberg, R. J. (2016). A Triangular Theory of Creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000095>

- Tang C., Ma H., Naumann S. E., Xing Z. (2020) Perceived Work Uncertainty and Creativity During the COVID-19 Pandemic: The Roles of Zhongyong and Creative Self-Efficacy. *Front. Psychol.* 11:596232. doi: 10.3389/fpsyg.2020.596232
- Tidikis, R. (2003) Socialinių mokslų tyrimų metodologija. ISBN 9955-563-26-5.
- Vasilescu, M. (2019). Leadership styles and theories in an effective management activity. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 4/2019*. Prieiga per internetą: https://utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-04/06_Vasilescu.pdf
- Warrier, U., Shankar, A., Belal, H.M. (2021). Examining the role of emotional intelligence as a moderator for virtual communication and decision making effectiveness during the COVID-19 crisis: revisiting task technology fit theory. *Ann Oper Res.* <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04216-8>
- Zhang, X., Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 862–873. <https://doi.org/10.1037/a0020173>
- Zhou, J., George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. doi:10.1016/S1048-9843(03)00051-1
- Zhou, J., Oldham, G. R., Chuang, A., Hsu, R. S. (2021). Enhancing employee creativity: Effects of choice, rewards and personality. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0000900>
- Zhou, J., Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: a critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 22, 165-217. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, LEADER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE AND EMPLOYEE CREATIVITY IN ORGANIZATION

Mingailė JONIŠKĖ

Master Thesis

Human Resources Management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Prof. Dr. D. Diskienė

Vilnius, 2023

SUMMARY

65 pages, 23 tables, 4 figures, 2 appendices, 39 references.

The aim of this master thesis is to analyze the relationship between transformational leadership, leader's emotional intelligence and employee creativity in an organization.

The work consists of four main parts: the analysis of literature related to the main three subjects of the thesis, the methodology of the research, the carried out research and its results and finally conclusion and practical suggestions.

In the first part of the thesis, the analysis of literature shows the theoretical aspects of transformational leadership, emotional intelligence, and specifically more on the leader's emotional intelligence, and employee creativity. The analysis also shows the interdependencies of these factors.

In the next part of the thesis is described the methodology of the research that was carried out next to the results of the research. A total of 388 responses were collected, 380 of them passed the eligibility check and were used for the analysis. The demographic data of the respondents is presented in the thesis as well as the reliability of the measuring instruments, which was evaluated using Cronbach's Alpha values. For the majority of the analysis a statistical analysis software was SPSS was used, alongside an additional package for the program for the moderator and mediator analysis. A total of five hypothesis were tested, two of which were revealed to be true. It was found that leader's emotional intelligence has a positive effect on transformational leadership. A moderative analysis was done to test for leader's emotional intelligence being moderator to the transformational leadership and employee creativity relation but did not yield statistically substantiated results. A mediation analysis was done to test for transformational leadership mediating effect on the leader's emotional intelligence and employee creativity

relation and yielded enough statistically substantiated results to show positive mediating effect on the relation.

The conclusions and recommendations suggest that further research was done to specify the relationship between leader's emotional intelligence and employee creativity as well as between transformational leadership and employee creativity. The research shows the relationship exists but considering the analysis of literature and the research results, more factors might be involved in the relationship, as further research may determine. On the other hand, the relationship between leader's emotional intelligence and transformational leadership was found positively connected and as such the recommendations suggest that to further the transformational leadership in an organization it is important to promote leader's emotional intelligence growth or look for leaders that already show high emotional intelligence index.

1 priedas – empirinio tyrimo anketa

1. Ar organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate, turite tiesioginį(-ę) vadovą(-ę)?

- Taip, turiu tiesioginį vadovą.
- Ne, dirbu sau.
- Ne, esu aukščiausio lygio vadovas.

2. Prie pateiktų teiginių pažymėkite, kiek dažnai jūsų tiesioginis(-ė) vadovas(-ė) rodo tokį elgesį.

1 – „Beveik niekada“, 5 – „Beveik visada“.

- Komunikuoja aiškiai ir pozityvią ateities viziją.
- Darbuotojus vertina kaip individus, palaiko ir skatina jų augimą
- Suteikia darbuotojams pasitikėjimo ir pripažinimo
- Puoselėja komandos narių pasitikėjimą, įsitraukimą ir komandinį darbą.
- Skatina į problemas pažiūrėti kitu kampu, prielaidas kvestionuoja
- Aiškiai komunikuoja savo vertybes ir jų laikosi
- Kelia pasitikėjimo ir pagarbos jausmą, įkvepia mane savo aukštomis kompetencijomis

3. Prie pateiktų teiginių pažymėkite, kiek tinka šios savybės jūsų tiesioginiam(-ei) vadovui(-ei)?

1 – „Visiškai nesutinku“, 5 – „Visiškai sutinku“.

- Dažniausiai geba teisingai suvokti kodėl jaučia tam tikras emocijas
- Geba suvokti savo emocijas
- Visuomet puikiai supranta, ką jaučia
- Visuomet žino ar yra laiminga(-s)
- Visuomet supranta kitų emocijas remiantis jų elgesiu
- Yra gera(-s) kitų emocijų stebėtoja(-s)
- Jautriai ir supratingai reaguoja į kitų emocijas
- Geba suvokti aplinkinių emocijas
- Kelia sau tikslus, kurių nuolat aktyviai siekia
- Nuolat užtikrina save, jog yra kompetentinga(-s)
- Yra motyvuota(-s)
- Stengiasi skatinti save tobulėti
- Sugeba kontroliuoti savo temperamentą ir sudėtingose situacijose elgiasi racionaliai

- Geba kontroliuoti savo emocijas
- Sukilus pykčiui geba greitai nusiraminti
- Gerai kontroliuoja savo emocijas

4. Į žemiau esančius teiginius atsakykite apie save. Kaip dažnai pasitaiko tokios situacijos? 1 – „Niekada“, 7 – „Visada“.

- Būsiu pirma(-s) ar beveik pirma(-s) iš kolegų, kurie išbandys naują idėją ar metodą
- Aš sprendžiu problemas, kurios kitiems kelia sunkumų
- Aš ieškau ir stengiuosi užtikrinti finansavimą, kurio reikia naujom idėjoms įgyvendinti
- Aš dažnai randu esamiems metodams ar įrangai naujų panaudojimo būdų
- Aš kuriu planus ir grafikus naujų idėjų įgyvendinimui
- Aš siūlau naujus ir geresnius būdus tikslams pasiekti
- Aš dažnai domiuosi naujomis technologijomis, procesais, technikomis ir/ar produktų idėjomis
- Aš pasitelkiu prieinamą informaciją ar medžiagas kuriant naujas idėjas, metodus ar produktus, kurie yra naudingi mano organizacijai
- Aš kuriu naujas idėjas, metodus, procesus ar produktus, kurie yra ir originalūs, ir ypač naudingi mano organizacijai
- Dažnai mano idėjos yra įgyvendinamos mano organizacijoje
- Bendrai mano generuojamos idėjos yra svarbios mano organizacijos sėkmei

5. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris
- Kita

6. Jūsų amžius:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-64

7. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis (kolegija)
- Aukštasis universitetinis

8. Ar dirbate kūrybinėje industrijoje? (Reklama, Kinas, Televizija, Vaizdo žaidimai, Teatras, Muzika ir kt.)

- Taip, dirbu kūrybinėje industrijoje
- Ne, dirbu ne kūrybinėje industrijoje

Ačiū už jūsų laiką.

2 priedas– empirinio tyrimo skaičiavimai SPSS programoje

1. T-test'as nepriklausomoms imtims – pagal lytį

		Independent Samples Test				t-test for Equality of Means					
		Levene's Test for Equality of Variances				Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Emocinio intelekto indeksas	Equal variances assumed	25,054	<,001	-5,077	378	<,001	<,001	-6,658	1,311	-9,237	-4,079
	Equal variances not assumed			-5,277	377,929	<,001	<,001	-6,658	1,262	-9,139	-4,177
Savo emocijų suvokimas	Equal variances assumed	24,958	<,001	-6,364	378	<,001	<,001	-2,210	,347	-2,893	-1,527
	Equal variances not assumed			-6,577	377,635	<,001	<,001	-2,210	,336	-2,871	-1,550
Kitu emocijų suvokimas	Equal variances assumed	24,356	<,001	-1,799	378	,036	,073	-,803	,447	-1,681	,075
	Equal variances not assumed			-1,846	375,356	,033	,066	-,803	,435	-1,659	,052
Emocijų naudojimas	Equal variances assumed	2,486	,116	-9,375	378	<,001	<,001	-2,868	,306	-3,470	-2,267
	Equal variances not assumed			-9,540	369,758	<,001	<,001	-2,868	,301	-3,460	-2,277
Emocijų valdymas	Equal variances assumed	44,378	<,001	-1,603	378	,055	,110	-,776	,484	-1,728	,176
	Equal variances not assumed			-1,691	371,833	,046	,092	-,776	,459	-1,678	,126
Transformacinės lyderystės indeksas	Equal variances assumed	11,358	<,001	-5,422	378	<,001	<,001	-3,362	,620	-4,582	-2,143
	Equal variances not assumed			-5,545	373,390	<,001	<,001	-3,362	,606	-4,555	-2,170
Kurybiskumo indeksas	Equal variances assumed	10,534	,001	1,330	378	,092	,184	1,352	1,017	-,647	3,352
	Equal variances not assumed			1,372	377,218	,085	,171	1,352	,986	-,586	3,291

2. T-test'as nepriklausomoms imtims – pagal organizaciją, kurioje dirbama

		Independent Samples Test				t-test for Equality of Means					
		Levene's Test for Equality of Variances				Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Emocinio intelekto indeksas	Equal variances assumed	1,067	,302	4,781	378	<,001	<,001	6,348	1,328	3,737	8,959
	Equal variances not assumed			4,780	328,662	<,001	<,001	6,348	1,328	3,736	8,961
Savo emocijų suvokimas	Equal variances assumed	2,449	,118	2,864	378	,002	,004	1,045	,365	,327	1,762
	Equal variances not assumed			2,890	338,675	,002	,004	1,045	,362	,334	1,756
Kitu emocijų suvokimas	Equal variances assumed	6,321	,012	5,199	378	<,001	<,001	2,273	,437	1,413	3,132
	Equal variances not assumed			5,061	296,813	<,001	<,001	2,273	,449	1,389	3,156
Emocijų naudojimas	Equal variances assumed	2,654	,104	,900	378	,184	,368	,308	,342	-,365	,981
	Equal variances not assumed			,897	324,245	,185	,370	,308	,344	-,368	,984
Emocijų valdymas	Equal variances assumed	35,222	<,001	5,799	378	<,001	<,001	2,723	,470	1,800	3,646
	Equal variances not assumed			5,550	276,864	<,001	<,001	2,723	,491	1,757	3,689
Transformacinės lyderystės indeksas	Equal variances assumed	28,406	<,001	4,435	378	<,001	<,001	2,809	,633	1,563	4,054
	Equal variances not assumed			4,681	374,841	<,001	<,001	2,809	,600	1,629	3,988
Kurybiskumo indeksas	Equal variances assumed	15,966	<,001	-3,865	378	<,001	<,001	-3,898	1,009	-5,881	-1,915
	Equal variances not assumed			-4,158	377,843	<,001	<,001	-3,898	,937	-5,741	-2,055

3. One-way ANOVA – pagal respondentų amžių

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Emocinio intelekto indeksas	Between Groups	6542,810	3	2180,937	14,091	<,001
	Within Groups	58196,022	376	154,777		
	Total	64738,832	379			
Savo emocijų suvokimas	Between Groups	222,267	3	74,089	6,214	<,001
	Within Groups	4483,217	376	11,923		
	Total	4705,484	379			
Kitų emocijų suvokimas	Between Groups	799,394	3	266,465	15,933	<,001
	Within Groups	6288,143	376	16,724		
	Total	7087,537	379			
Emocijų naudojimas	Between Groups	27,207	3	9,069	,844	,470
	Within Groups	4038,098	376	10,740		
	Total	4065,305	379			
Emocijų valdymas	Between Groups	1438,264	3	479,421	26,229	<,001
	Within Groups	6872,726	376	18,279		
	Total	8310,989	379			
Transformacinės lyderystės indeksas	Between Groups	1239,108	3	413,036	11,617	<,001
	Within Groups	13368,723	376	35,555		
	Total	14607,832	379			
Kurybiškumo indeksas	Between Groups	4913,712	3	1637,904	19,428	<,001
	Within Groups	31698,878	376	84,306		
	Total	36612,589	379			

ANOVA Effect Sizes^{a,b}

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Emocinio intelekto indeksas	Eta-squared	,101	,046	,156
	Epsilon-squared	,094	,039	,149
	Omega-squared Fixed-effect	,094	,039	,149
	Omega-squared Random-effect	,033	,013	,055
Savo emociju suvokimas	Eta-squared	,047	,010	,089
	Epsilon-squared	,040	,002	,082
	Omega-squared Fixed-effect	,040	,002	,082
	Omega-squared Random-effect	,014	,001	,029
Kitu emociju suvokimas	Eta-squared	,113	,055	,169
	Epsilon-squared	,106	,048	,163
	Omega-squared Fixed-effect	,105	,048	,162
	Omega-squared Random-effect	,038	,016	,061
Emociju naudojimas	Eta-squared	,007	,000	,025
	Epsilon-squared	-,001	-,008	,017
	Omega-squared Fixed-effect	-,001	-,008	,017
	Omega-squared Random-effect	,000	-,003	,006
Emociju valdymas	Eta-squared	,173	,105	,236
	Epsilon-squared	,166	,098	,230
	Omega-squared Fixed-effect	,166	,098	,229
	Omega-squared Random-effect	,062	,035	,090
Transformacines lyderystes indeksas	Eta-squared	,085	,034	,137
	Epsilon-squared	,078	,027	,130
	Omega-squared Fixed-effect	,077	,027	,130
	Omega-squared Random-effect	,027	,009	,047
Kurybiskumo indeksas	Eta-squared	,134	,072	,193
	Epsilon-squared	,127	,065	,187
	Omega-squared Fixed-effect	,127	,065	,187
	Omega-squared Random-effect	,046	,023	,071

4. Regresinė analizė – Transformacinė lyderystė x darbuotojų kūrybiškumas

Correlations

		Kurybiskumo indeksas	Transformacines lyderystes indeksas
Pearson Correlation	Kurybiskumo indeksas	1,000	,076
	Transformacines lyderystes indeksas	,076	1,000
Sig. (1-tailed)	Kurybiskumo indeksas	.	,069
	Transformacines lyderystes indeksas	,069	.
N	Kurybiskumo indeksas	380	380
	Transformacines lyderystes indeksas	380	380

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,076 ^a	,006	,003	9,813

a. Predictors: (Constant), Transformacines lyderystes indeksas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	212,157	1	212,157	2,203	,139 ^b
	Residual	36400,432	378	96,297		
	Total	36612,589	379			

a. Dependent Variable: Kurybiskumo indeksas

b. Predictors: (Constant), Transformacines lyderystes indeksas

5. Regresinė analizė – Vadovo emocinis intelektas x darbuotojų kūrybiškumas

Correlations

		Kurybiskumo indeksas	Emocinio intelekto indeksas
Pearson Correlation	Kurybiskumo indeksas	1,000	-,003
	Emocinio intelekto indeksas	-,003	1,000
Sig. (1-tailed)	Kurybiskumo indeksas	.	,474
	Emocinio intelekto indeksas	,474	.
N	Kurybiskumo indeksas	380	380
	Emocinio intelekto indeksas	380	380

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,003 ^a	,000	-,003	9,842

a. Predictors: (Constant), Emocinio intelekto indeksas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,409	1	,409	,004	,948 ^b
	Residual	36612,180	378	96,858		
	Total	36612,589	379			

a. Dependent Variable: Kurybiskumo indeksas

b. Predictors: (Constant), Emocinio intelekto indeksas

6. Regresinė analizė – Vadovo emocinis intelektas x transformacinė lyderystė

Correlations

		Transformacines lyderystes indeksas	Emocinio intelekto indeksas
Pearson Correlation	Transformacines lyderystes indeksas	1,000	,809
	Emocinio intelekto indeksas	,809	1,000
Sig. (1-tailed)	Transformacines lyderystes indeksas	.	<,001
	Emocinio intelekto indeksas	,000	.
N	Transformacines lyderystes indeksas	380	380
	Emocinio intelekto indeksas	380	380

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,809 ^a	,654	,653	3,656

a. Predictors: (Constant), Emocinio intelekto indeksas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9555,132	1	9555,132	714,834	<,001 ^b
	Residual	5052,699	378	13,367		
	Total	14607,832	379			

a. Dependent Variable: Transformacines lyderystes indeksas

b. Predictors: (Constant), Emocinio intelekto indeksas

7. Regresinė analizė – Transformacinė lyderystė x darbuotojų kūrybiškumas (dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupė)

Correlations

		Kurybiskumo indeksas	Transformacines lyderystes indeksas
Pearson Correlation	Kurybiskumo indeksas	1,000	,188
	Transformacines lyderystes indeksas	,188	1,000
Sig. (1-tailed)	Kurybiskumo indeksas	.	,002
	Transformacines lyderystes indeksas	,002	.
N	Kurybiskumo indeksas	226	226
	Transformacines lyderystes indeksas	226	226

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,188 ^a	,035	,031	10,792

a. Predictors: (Constant), Transformacines lyderystes indeksas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	956,672	1	956,672	8,214	,005 ^b
	Residual	26090,337	224	116,475		
	Total	27047,009	225			

a. Dependent Variable: Kurybiskumo indeksas

b. Predictors: (Constant), Transformacines lyderystes indeksas

8. Regresinė analizė – Transformacinė lyderystė x darbuotojų kūrybiškumas (dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupė)

Correlations

		Kurybiskumo indeksas	Transformacines lyderystes indeksas
Pearson Correlation	Kurybiskumo indeksas	1,000	-,061
	Transformacines lyderystes indeksas	-,061	1,000
Sig. (1-tailed)	Kurybiskumo indeksas	.	,226
	Transformacines lyderystes indeksas	,226	.
N	Kurybiskumo indeksas	154	154
	Transformacines lyderystes indeksas	154	154

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,061 ^a	,004	-,003	7,320

a. Predictors: (Constant), Transformacines lyderystes indeksas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,426	1	30,426	,568	,452 ^b
	Residual	8143,548	152	53,576		
	Total	8173,974	153			

a. Dependent Variable: Kurybiskumo indeksas

b. Predictors: (Constant), Transformacines lyderystes indeksas

9. Regresinė analizė – Vadovo emocinis intelektas x darbuotojų kūrybiškumas (dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupė)

Correlations

		Kurybiskumo indeksas	Emocinio intelekto indeksas
Pearson Correlation	Kurybiskumo indeksas	1,000	,199
	Emocinio intelekto indeksas	,199	1,000
Sig. (1-tailed)	Kurybiskumo indeksas	.	,001
	Emocinio intelekto indeksas	,001	.
N	Kurybiskumo indeksas	226	226
	Emocinio intelekto indeksas	226	226

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,199 ^a	,040	,035	10,768

a. Predictors: (Constant), Emocinio intelekto indeksas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1075,610	1	1075,610	9,277	,003 ^b
	Residual	25971,399	224	115,944		
	Total	27047,009	225			

a. Dependent Variable: Kurybiskumo indeksas

b. Predictors: (Constant), Emocinio intelekto indeksas

10. Regresinė analizė – Vadovo emocinis intelektas x darbuotojų kūrybiškumas (dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupė)

Correlations

		Kurybiskumo indeksas	Emocinio intelekto indeksas
Pearson Correlation	Kurybiskumo indeksas	1,000	-,292
	Emocinio intelekto indeksas	-,292	1,000
Sig. (1-tailed)	Kurybiskumo indeksas	.	<,001
	Emocinio intelekto indeksas	,000	.
N	Kurybiskumo indeksas	154	154
	Emocinio intelekto indeksas	154	154

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,292 ^a	,085	,079	7,014

a. Predictors: (Constant), Emocinio intelekto indeksas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	695,665	1	695,665	14,140	<,001 ^b
	Residual	7478,309	152	49,199		
	Total	8173,974	153			

a. Dependent Variable: Kurybiskumo indeksas

b. Predictors: (Constant), Emocinio intelekto indeksas

11. Regresinė analizė – Vadovo emocinis intelektas x transformacinė lyderystė (dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupė)

Correlations

		Transformacines lyderystes indeksas	Emocinio intelekto indeksas
Pearson Correlation	Transformacines lyderystes indeksas	1,000	,807
	Emocinio intelekto indeksas	,807	1,000
Sig. (1-tailed)	Transformacines lyderystes indeksas	.	<,001
	Emocinio intelekto indeksas	,000	.
N	Transformacines lyderystes indeksas	226	226
	Emocinio intelekto indeksas	226	226

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,807 ^a	,651	,649	3,961

a. Predictors: (Constant), Emocinio intelekto indeksas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6555,766	1	6555,766	417,838	<,001 ^b
	Residual	3514,499	224	15,690		
	Total	10070,265	225			

a. Dependent Variable: Transformacines lyderystes indeksas

b. Predictors: (Constant), Emocinio intelekto indeksas

12. Regresinė analizė – Vadovo emocinis intelektas x transformacinė lyderystė (dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupė)

Correlations

		Transformacines lyderystes indeksas	Emocinio intelekto indeksas
Pearson Correlation	Transformacines lyderystes indeksas	1,000	,804
	Emocinio intelekto indeksas	,804	1,000
Sig. (1-tailed)	Transformacines lyderystes indeksas	.	<,001
	Emocinio intelekto indeksas	,000	.
N	Transformacines lyderystes indeksas	154	154
	Emocinio intelekto indeksas	154	154

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,804 ^a	,646	,644	2,980

a. Predictors: (Constant), Emocinio intelekto indeksas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2465,080	1	2465,080	277,553	<,001 ^b
	Residual	1349,985	152	8,881		
	Total	3815,065	153			

a. Dependent Variable: Transformacines lyderystes indeksas

b. Predictors: (Constant), Emocinio intelekto indeksas

13. Daugianarė regresinė analizė – Transformacinė lyderystė x vadovo emocinio intelekto latentiniai veiksniai

Correlations

		Transformacines lyderystes indeksas	Savo emociju suvokimas	Kitu emociju suvokimas	Emociju naudojimas	Emociju valdymas
Pearson Correlation	Transformacines lyderystes indeksas	1,000	,677	,734	,770	,531
	Savo emociju suvokimas	,677	1,000	,722	,645	,572
	Kitu emociju suvokimas	,734	,722	1,000	,502	,660
	Emociju naudojimas	,770	,645	,502	1,000	,336
	Emociju valdymas	,531	,572	,660	,336	1,000
Sig. (1-tailed)	Transformacines lyderystes indeksas	.	<,001	<,001	<,001	<,001
	Savo emociju suvokimas	,000	.	,000	,000	,000
	Kitu emociju suvokimas	,000	,000	.	,000	,000
	Emociju naudojimas	,000	,000	,000	.	,000
	Emociju valdymas	,000	,000	,000	,000	.
N	Transformacines lyderystes indeksas	380	380	380	380	380
	Savo emociju suvokimas	380	380	380	380	380
	Kitu emociju suvokimas	380	380	380	380	380
	Emociju naudojimas	380	380	380	380	380
	Emociju valdymas	380	380	380	380	380

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,871 ^a	,758	,756	3,068

a. Predictors: (Constant), Emociju valdymas, Emociju naudojimas, Kitu emociju suvokimas, Savo emociju suvokimas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11078,376	4	2769,594	294,266	<,001 ^b
	Residual	3529,456	375	9,412		
	Total	14607,832	379			

a. Dependent Variable: Transformacines lyderystes indeksas

b. Predictors: (Constant), Emociju valdymas, Emociju naudojimas, Kitu emociju suvokimas, Savo emociju suvokimas

14. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Kuryb
 X : Lyd
 W : EI

Sample
 Size: 380

OUTCOME VARIABLE:

Kuryb

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,151	,023	95,139	2,944	3,000	376,000	,033

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	62,433	9,003	6,935	,000	44,731	80,135
Lyd	-,086	,351	-,245	,807	-,776	,604
EI	-,372	,179	-2,077	,038	-,724	-,020
Int_1	,008	,006	1,384	,167	-,003	,020

Product terms key:

Int_1 : Lyd x EI

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,005	1,915	1,000	376,000	,167

15. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto latentinio veiksnio - savo emocijų atpažinimo – poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Kuryb
 X : Lyd
 W : EIa

Sample
 Size: 380

OUTCOME VARIABLE:
 Kuryb

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,173	,030	94,462	3,863	3,000	376,000	,010

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	55,844	8,909	6,268	,000	38,326	73,363
Lyd	,165	,329	,501	,617	-,482	,811
EIa	-,969	,707	-1,372	,171	-2,358	,420
Int_1	,014	,024	,575	,565	-,033	,060

Product terms key:

Int_1 : Lyd x EIa

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,001	,331	1,000	376,000	,565

16. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto latentinio veiksnio - kitų emocijų atpažinimo – poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Kuryb
 X : Lyd
 W : Eib

Sample
 Size: 380

OUTCOME VARIABLE:

Kuryb

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,140	,020	95,459	2,514	3,000	376,000	,058

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	52,980	6,278	8,440	,000	40,636	65,323
Lyd	,128	,271	,471	,638	-,405	,661
Eib	-,715	,486	-1,470	,142	-1,671	,241
Int_1	,013	,018	,752	,453	-,022	,048

Product terms key:

Int_1 : Lyd x Eib

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,001	,566	1,000	376,000	,453

17. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto latentinio veiksnio – emocijų naudojimo – poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Kuryb
 X : Lyd
 W : Eic

Sample
 Size: 380

OUTCOME VARIABLE:
 Kuryb

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,172	,030	94,479	3,840	3,000	376,000	,010

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	64,231	9,051	7,096	,000	46,434	82,028
Lyd	-,851	,381	-2,235	,026	-1,600	-,102
Eic	-,726	,639	-1,136	,257	-1,983	,531
Int_1	,050	,023	2,110	,035	,003	,096

Product terms key:

Int_1 : Lyd x Eic

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,011	4,453	1,000	376,000	,035

18. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto latentinio veiksnio – emocijų valdymo – poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Kuryb
 X : Lyd
 W : EId

Sample
 Size: 380

OUTCOME VARIABLE:

Kuryb

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,126	,016	95,826	2,025	3,000	376,000	,110

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	56,069	8,067	6,951	,000	40,208	71,930
Lyd	-,063	,333	-,190	,849	-,719	,592
EId	-,671	,537	-1,249	,212	-1,728	,385
Int_1	,018	,021	,857	,392	-,023	,058

Product terms key:

Int_1 : Lyd x EId

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,002	,734	1,000	376,000	,392

19. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui (dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupė)

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Kuryb
 X : Lyd
 W : EI

Sample
 Size: 226

OUTCOME VARIABLE:
 Kuryb

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,223	,050	115,762	3,881	3,000	222,000	,010

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	55,528	12,198	4,552	,000	31,489	79,567	
Lyd	-,449	,461	-,976	,330	-1,357	,458	
EI	-,204	,255	-,800	,424	-,706	,298	
Int_1	,011	,008	1,363	,174	-,005	,027	

Product terms key:
 Int_1 : Lyd x EI

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):					
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,008	1,857	1,000	222,000	,174

20. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui (dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupė)

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Kuryb
 X : Lyd
 W : EI

Sample
 Size: 154

OUTCOME VARIABLE:
 Kuryb

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,418	,174	44,985	10,569	3,000	150,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	67,860	11,830	5,736	,000	44,484	91,236
Lyd	,308	,497	,619	,537	-,674	1,290
EI	-,564	,204	-2,761	,006	-,967	-,160
Int_1	,007	,007	,886	,377	-,008	,021

Product terms key:

Int_1 : Lyd x EI

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,004	,786	1,000	150,000	,377

21. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto latentinio veiksnio - savo emocijų atpažinimo – poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui (dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupė)

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Kuryb
 X : Lyd
 W : EIa

Sample
 Size: 226

OUTCOME VARIABLE:

Kuryb

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,213	,046	116,287	3,529	3,000	222,000	,016

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	21,159	13,977	1,514	,131	-6,386	48,704
Lyd	,951	,482	1,973	,050	,001	1,900
EIa	1,748	1,141	1,532	,127	-,501	3,996
Int_1	-,054	,037	-1,467	,144	-,127	,019

Product terms key:

Int_1 : Lyd x EIa

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,009	2,153	1,000	222,000	,144

22. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto latentinio veiksnio - savo emocijų atpažinimo – poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui (dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupė)

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Kuryb
 X : Lyd
 W : EIa

Sample
 Size: 154

OUTCOME VARIABLE:

Kuryb

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,674	,455	29,715	41,693	3,000	150,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	54,393	8,438	6,447	,000	37,721	71,065
Lyd	1,410	,390	3,614	,000	,639	2,181
EIa	-2,518	,556	-4,529	,000	-3,617	-1,420
Int_1	-,003	,022	-,128	,899	-,045	,040

Product terms key:

Int_1 : Lyd x EIa

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,000	,016	1,000	150,000	,899

23. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto latentinio veiksnio - kitų emocijų atpažinimo – poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui (dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupė)

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Kuryb
 X : Lyd
 W : Eib

Sample
 Size: 226

OUTCOME VARIABLE:
 Kuryb

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,221	,049	115,880	3,802	3,000	222,000	,011

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	55,731	8,509	6,550	,000	38,963	72,500
Lyd	-,183	,351	-,521	,603	-,875	,509
Eib	-1,274	,729	-1,749	,082	-2,710	,162
Int_1	,043	,025	1,732	,085	-,006	,092

Product terms key:

Int_1 : Lyd x Eib

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,013	3,001	1,000	222,000	,085

24. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto latentinio veiksnio - kitų emocijų atpažinimo – poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui (dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupė)

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Kuryb
 X : Lyd
 W : Eib

Sample
 Size: 154

OUTCOME VARIABLE:

Kuryb

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,167	,028	52,982	1,426	3,000	150,000	,238

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	47,543	9,269	5,129	,000	29,228	65,858
Lyd	,441	,420	1,052	,295	-,388	1,270
Eib	,162	,584	,277	,782	-,993	1,316
Int_1	-,020	,024	-,857	,393	-,067	,026

Product terms key:

Int_1 : Lyd x Eib

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,005	,735	1,000	150,000	,393

25. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto latentinio veiksnio – emocijų naudojimo – poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui (dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupė)

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Kuryb
 X : Lyd
 W : EIC

Sample
 Size: 226

OUTCOME VARIABLE:
 Kuryb

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,317	,101	109,583	8,273	3,000	222,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	76,665	11,757	6,521	,000	53,495	99,834
Lyd	-1,474	,465	-3,172	,002	-2,390	-,558
EIC	-2,172	,933	-2,327	,021	-4,011	-,332
Int_1	,107	,031	3,452	,001	,046	,168

Product terms key:

Int_1 : Lyd x EIC

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,048	11,916	1,000	222,000	,001

26. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto latentinio veiksnio – emocijų naudojimo – poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui (dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupė)

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model   : 1
  Y     : Kuryb
  X     : Lyd
  W     : EIC

Sample
Size: 154

*****
OUTCOME VARIABLE:
  Kuryb

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,062      ,004      54,280      ,196      3,000      150,000      ,899

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      54,278      15,519      3,498      ,001      23,614      84,942
Lyd            -,025      ,690      -,036      ,971      -1,389      1,338
EIC            ,136      ,933      ,146      ,884      -1,707      1,979
Int_1         -,005      ,038      -,118      ,906      -,080      ,071

Product terms key:
  Int_1      :      Lyd      x      EIC

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,000      ,014      1,000      150,000      ,906
```


27. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto latentinio veiksnio – emocijų valdymo – poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui (dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupė)

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Kuryb
 X : Lyd
 W : EId

Sample
 Size: 226

OUTCOME VARIABLE:

Kuryb

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,244	,060	114,578	4,686	3,000	222,000	,003

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	55,028	9,561	5,756	,000	36,186	73,870
Lyd	-,497	,414	-1,201	,231	-1,314	,319
EId	-,682	,665	-1,026	,306	-1,993	,628
Int_1	,044	,026	1,697	,091	-,007	,095

Product terms key:

Int_1 : Lyd x EId

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,012	2,880	1,000	222,000	,091

28. Moderatoriaus analizė – Emocinio intelekto latentinio veiksnio – emocijų valdymo – poveikis transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui (dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupė)

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Kuryb
 X : Lyd
 W : EId

Sample
 Size: 154

OUTCOME VARIABLE:
 Kuryb

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,336	,113	48,327	6,380	3,000	150,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	90,480	16,109	5,617	,000	58,650	122,310
Lyd	-1,240	,650	-1,907	,058	-2,524	,045
EId	-2,460	,986	-2,494	,014	-4,409	-,511
Int_1	,078	,038	2,057	,041	,003	,154

Product terms key:

Int_1 : Lyd x EId

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,025	4,230	1,000	150,000	,041

29. Mediatoriaus analizė – Transformacinės lyderystės kaip mediatoriaus vaidmuo vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : Kuryb
 X : EI
 M : Lyd

Sample
 Size: 380

OUTCOME VARIABLE:
 Lyd

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,809	,654	13,367	714,834	1,000	378,000	,000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	3,999	,845	4,734	,000	2,338	5,660	
EI	,384	,014	26,736	,000	,356	,412	

OUTCOME VARIABLE:
 Kuryb

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,134	,018	95,370	3,450	2,000	377,000	,033

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	50,396	2,322	21,701	,000	45,830	54,962	
EI	-,141	,065	-2,162	,031	-,269	-,013	
Lyd	,361	,137	2,626	,009	,091	,631	

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	-,141	,065	-2,162	,031	-,269	-,013

Indirect effect(s) of X on Y:				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Lyd	,139	,070	,003	,282

30. Mediatoriaus analizė – Transformacinės lyderystės kaip mediatoriaus vaidmuo vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui (dirbančiųjų kūrybinėse industrijose grupė)

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Kuryb
X : EI
M : Lyd

Sample
Size: 226

OUTCOME VARIABLE:
Lyd

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,807	,651	15,690	417,838	1,000	224,000	,000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,715	1,272	1,348	,179	-,792	4,222
EI	,425	,021	20,441	,000	,384	,466

OUTCOME VARIABLE:
Kuryb

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,205	,042	116,207	4,874	2,000	223,000	,008

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	39,590	3,477	11,387	,000	32,739	46,441
EI	,118	,096	1,231	,220	-,071	,307
Lyd	,128	,182	,702	,484	-,231	,486

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,118	,096	1,231	,220	-,071	,307

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Lyd	,054	-,146	,256

31. Mediatoriaus analizė – Transformacinės lyderystės kaip mediatoriaus vaidmuo vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų kūrybiškumo ryšiui (dirbančiųjų ne kūrybinėse industrijose grupė)

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : Kuryb
 X : EI
 M : Lyd

Sample
 Size: 154

OUTCOME VARIABLE:
 Lyd

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,804	,646	8,881	277,553	1,000	152,000	,000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	7,443	1,043	7,136	,000	5,382	9,503	
EI	,316	,019	16,660	,000	,278	,353	

OUTCOME VARIABLE:
 Kuryb

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,413	,170	44,921	15,482	2,000	151,000	,000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	57,654	2,710	21,274	,000	52,299	63,008	
EI	-,394	,072	-5,503	,000	-,536	-,253	
Lyd	,718	,182	3,934	,000	,357	1,078	

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,394	,072	-5,503	,000	-,536	-,253

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Lyd	,227	,064	,108	,359