

Vilniaus universitetas  
Filosofijos fakultetas  
Psichologijos institutas

Martyna Grašytė

**Darbo charakteristikų ir darbo atlikimo vaidmuo transformacinio  
vadovavimo ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšiui**

Magistro darbas  
Organizacinės psichologijos magistratūros programa

Darbo vadovė:  
Doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius, 2020

## TURINYS

SANTRAUKA .....	4
SUMMARY .....	5
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS .....	6
PRATARMĖ .....	7
1. ĮVADAS .....	9
1.1. Inovatyvaus elgesio samprata.....	9
1.2. Inovatyvaus elgesio prielaidos .....	13
1.3. Transformacinis vadovavimas ir inovatyvus elgesys .....	16
1.4. Darbo atlikimas ir inovatyvus elgesys .....	19
1.5. Darbo charakteristikos ir inovatyvus elgesys.....	22
1.6. Darbo charakteristikų ir darbo atlikimo reikšmė transformaciniam vadovavimui prognozuojant darbuotojų inovatyvų elgesį.....	23
1.7. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	26
2. METODIKA .....	28
2.1. Tyrimo dalyviai .....	28
2.2. Įvertinimo priemonės .....	28
2.3. Tyrimo eiga .....	30
2.4. Duomenų analizė .....	31
3. REZULTATAI .....	32
3.1. Inovatyvaus elgesio, transformacinio vadovavimo, darbo charakteristikų ir darbo atlikimo raiška ir sąsajos su demografinėmis charakteristikomis .....	32
3.2. Transformacinio vadovavimo, darbo charakteristikų, darbo atlikimo ir inovatyvaus elgesio sąsajos.....	34
3.3. Inovatyvaus elgesio prognostiniai veiksniai.....	37
3.4. Darbo charakteristikos ir darbo atlikimas kaip tarpiniai kintamieji transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui .....	38

3.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas .....	40
4. REZULTATŲ APTARIMAS .....	42
TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS .....	49
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS .....	51
IŠVADOS .....	53
LITERATŪRA .....	54
PRIEDAI .....	64

## SANTRAUKA

Darbo charakteristikų ir darbo atlikimo vaidmuo transformacinio vadovavimo ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšiui, Martyna Grašytė, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2020, 63 puslapiai

Šio darbo tikslas – išnagrinėti darbuotojų inovatyvaus elgesio prielaidas ir darbo charakteristikų bei darbo atlikimo reikšmę transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui. Literatūros apžvalga atskleidžia, kad transformacinis vadovavimas gali skatinti darbuotojų inovatyvų elgesį, o darbo charakteristikos ir darbo atlikimas veikti kaip inovatyvaus elgesio mediatoriai.

Magistro darbe naudojami 2016 m. atlikto tyrimo duomenys, kurie buvo sukaupti, įgyvendinant bendradarbiavimo sutartį Nr. BS – 250000 – 1963/BSR – 28 tarp Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos (VMVT) ir Vilniaus universiteto. Analizuojamas ribotas skaičius nurodytame tyrime nagrinėtų rodiklių, o bendroji imtis, kurią sudarė daugiau nei 500 įvairių VMVT padalinių darbuotojai, sumažinta iki 354 darbuotojų, kurie dirbo tik teritorinėse maisto veterinarijos tarnybose (52 teritoriniuose padaliniuose). Tyrime dalyvavo nuo 2 iki 24 darbuotojų iš teritorinių padalinių.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad transformacinis vadovavimas ir inovatyvus elgesys turi ryšius beveik su visomis darbo charakteristikomis ir darbo atlikimu. Inovatyvų elgesį prognozuoja darbo atlikimas, kognityviniai darbo reikalavimai, galimybė tobulėti bei kolegų parama. Inovatyvų elgesį taip pat prognozuoja transformacinis vadovavimas, tačiau darbo atlikimas, kognityviniai darbo reikalavimai, galimybė tobulėti bei kolegų parama veikia kaip tarpiniai kintamieji inovatyvaus elgesio ir transformacinio vadovavimo ryšiui.

*Raktiniai žodžiai:* darbo charakteristikos, darbo atlikimas, inovatyvus elgesys, transformacinis vadovavimas.

## SUMMARY

The Role of Job Characteristics and Job Performance in the Relationship Between Transformational Leadership and Employee Innovative Behavior, Martyna Grašytė, Vilnius, Vilnius University, 2020, 63 pages

The aim of this thesis was to examine the assumptions of employees' innovative behavior and the significance of work characteristics and work performance for the relationship between transformational leadership and innovative behavior. The literature review shows that transformational leadership can encourage innovative behaviour of employees, and job characteristics and in role job performance can act as mediators for the relationship between transformational leadership and employee innovative behaviour.

This Master's Thesis uses data from a study that was conducted in 2016. The data was collected when implementing a cooperation agreement No. BS – 250000 – 1963/BSR – 28 between State Food and Veterinary Service (SFVS) and Vilnius University. In this thesis a limited number of the indicators from the above mentioned study are analysed, and the gross sample, composed of more than 500 employees from various SFVS units, was reduced to 354 employees who worked only in the territorial Food and Veterinary Offices (52 territorial units). The study involved 2 to 24 participants from each territorial unit.

The results of the study showed that transformational leadership and innovative behaviour have a relationship with almost all the job characteristics and in role job performance. In role job performance, cognitive job requirements, self-improvement opportunities and co-workers' support impact innovative behaviour. Transformational leadership impacts innovative behaviour when in role job performance, cognitive job requirements, self-improvement opportunities and co-workers' support are not introduced, which indicates that those four constructs act as mediators in the relationship between innovative behaviour and transformational leadership.

*Keywords:* job characteristics, in role performance, innovative behaviour, transformational leadership.

## SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

**Transformacinis vadovavimas** – lyderio gebėjimas motyvuoti darbuotojus pakilti virš asmeninių interesų, prisidedant prie bendrų tikslų siekimo, lyderio ir darbuotojo mainai, kurių metu pats darbuotojas tampa lyderiu (Bass & Riggio, 2006).

**Inovatyvus elgesys** – gebėjimas generuoti naujas idėjas ir jas įgyvendinti organizaciniame kontekste (Amabile, 1988).

**Darbo charakteristikos** – fiziniai, socialiniai ir organizaciniai darbo aspektai, kurie reikalauja fizinių ar psichologinių pastangų (Hu, Schaufeli & Taris, 2011).

**Darbo atlikimas** – tinkamas darbo funkcijų atlikimas ir vertė organizacijai, kurią ji gauna dėl darbuotojo atliekamų veiklų per tam tikrą laiko tarpą (Yuan & Woodman, 2010).

## PRATARMĖ

Per paskutinį dešimtmetį požiūris į darbuotojų inovatyvų elgesį organizacijose pasikeitė. Vis labiau modernėjančiame pasaulyje nuolatinės inovacijos yra būtinos, kad organizacija išliktų (Imran, Saeed, Anis-Ul-Haq, & Fatima, 2010). Daug tyrėjų šiuolaikinėse įmonėse akcentuoja šį tyrimo konsutruktą kaip labai svarbų (Černe, Hernaus, Dysvik, & Škerlavaj, 2017). Vis daugiau organizacijų skatina savo darbuotojų inovatyvų elgesį, nes toks elgesys naudingas organizacijai (Černe, et al., 2017). Vienas svarbiausių veiksnių inovatyvaus elgesio raiškai dažniausiai yra organizacijos emocinis klimatas ir bendradarbių palaikymas, taip pat dažnai tiriama transformacinio vadovavimo įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui (Watts, Steele, & Den Hartog, 2020) o vienas iš transformacinio vadovavimo principų yra skatinti darbuotojų inovatyvumą (Schermuly & Meyer, 2020).

Vadovavimo tema taip pat aktuali daugumai šiandieninių organizacijų. Dauguma asmenų, siekiančių suburti komandos narius ir paskatinti juos siekti bendro tikslo, domisi įvairiomis vadovavimo teorijomis. Viena populiariausių vadovavimo teorijų tarp mokslininkų yra transformacinis vadovavimas (Dóci, Hofmans, Nijs & Judge, 2020), Šis vadovavimas, manoma, turi didžiausią ryšį su darbuotojų inovatyviu elgesiu (Afsar & Umrani, 2019). Transformacinis vadovavimas dažniausiai skatina bendradarbiavimą organizacijoje, artimą vadovo ir darbuotojo ryšį, darbuotojams suteikia pakankamai laisvės (dos Santos, Pedro & Nunes, 2020). Transformacinio vadovavimo teorija skiriasi nuo kitų vadovavimo teorijų gebėjimu įtraukti kitus asmenis siekti bendrų tikslų bei motyvuoti (Hildenbrand, Sacramento and Binnewies, 2018). Vienas svarbiausių transformacinio vadovo poveikio priemonių yra gebėjimas pakeisti kitų asmenų suvokimą ir požiūrį į siekiamus rezultatus ir pateikti patrauklią ateities viziją, dažniausiai pasitelkus aukštą emocinį intelektą (dos Santos, Pedro & Nunes, 2020).

Transformacinis vadovavimo stilius dažniausiai keičia darbo charakteristikas įmonėje. Inovatyviai darbuotojų elgesio raiškai labai svarbūs emociniai darbo reikalavimai, todėl tyrėjai taip pat domisi, kaip darbo charakteristikos veikia inovatyvų elgesį ir kaip transformacinis vadovavimas daro įtaką darbo charakteristikoms (Han & Oh, 2020). Pavyzdžiui, tyrimuose dažnai yra nagrinėjama, kaip įvairūs organizaciniai veiksniai skatina inovatyvų elgesį (Asurakkody & Hee, 2020), taip pat analizuojama, kaip darbuotojų inovatyvų elgesį veikia įgalinimas, autonomija, emociniai darbo reikalavimai bei darbo sudėtingumas (Černe, et al., 2017). Taigi, galima teigti, kad darbo charakteristikoms akademinėje literatūroje yra skiriamas didelis dėmesys.

Nagrinėjant transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšį, taip pat yra svarbu atsižvelgti ir į darbo atlikimą, kuris, kaip manoma, siejamas ne tik su darbuotojų inovatyviu elgesiu (Nasir, Halimatussakdiah, Suryani, Zuhra, Armia, & Mahdani, 2019), tačiau ir su darbuotojo požiūriu į transformacinį vadovą (Herman & Chiu, 2014). Manoma, jog darbo atlikimas gali turėti poveikį ir kitoms darbo charakteristikoms, ypač autonomijai ir požiūriui į autonomiją (Çekmecelioğlu & Günsel, 2011).

**Tyrimo problema.** Nors atlikta pakankamai tyrimų, akcentuojančių transformacinio vadovavimo svarbą inovatyviam elgesiui, yra mažai tyrimų, kurie akcentuotų, į kokias darbo charakteristikas vadovas turėtų atkreipti dėmesį organizacijoje, norėdamas skatinti darbuotojų inovatyvų elgesį. Taip pat nėra detaliai iširtas ryšys tarp inovatyvaus elgesio ir darbo atlikimo.

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėti darbuotojų inovatyvaus elgesio prielaidas ir darbo charakteristikų bei darbo atlikimo reikšmę transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui.

**Tyrimo aktualumas.** Inovatyvus darbuotojų elgesys tampa vis reikšmingesnis organizacijoms, kurios turi prisitaikyti ir išlikti modernėjančiame pasaulyje (Imran, Saeed, Anis-Ul-Haq & Fatima, 2010). Vis dėlto dauguma darbuotojų nėra linkę į inovatyvų elgesį, nes tai darbuotojui prideda tiek atsakomybės, tiek papildomo darbo, be to, darbuotojai nėra tikri, ar rizika, siūlant inovatyvius sprendimus, yra įvertinta (o organizacija siekia, jog darbuotojas daugiau dėmesio skirtų organizacijai, ne sau) (Pundt, Martins, & Nerdinger, 2010). Dėl šios priežasties ypač svarbus vadovavimo organizacijoje stilius ir transformacinė lyderystė, kuri, manoma, yra viena iš lyderystės formų, skatinančių inovatyvų elgesį siekiant bendrystės ir bendradarbiavimo organizacijoje kūrimo bei darbuotojų tobulėjimo (Purvanova, Bono & Dziewieczynski, 2006). Transformacinės lyderystės dėka vyksta darbuotojo ir organizacijos mainai, kuomet organizacija pirma siūlo paramą darbuotojui, o darbuotojas tai grąžina investuodamas daugiau savo laiko ir idėjų į organizacijos projektus (Pundt, et al., 2010), labiau telkdamasis į bendrus organizacijos tikslus, nes sulaukia bendradarbių ir vadovo pritarimo.

Kaip svarbus komponentas darbe nagrinėjama darbo charakteristikos ir darbo atliktis, nes dažniausiai lyderis pirmiausia keis jas, norėdamas daryti poveikį darbuotojui (Purvanova, et al., 2006; Piccolo & Colquitt, 2006). Darbo atliktis – taip pat reikšmingas rodiklis ne tik inovatyviam darbuotojų elgesiui, tačiau ir kitoms darbo charakteristikoms įvertinti.

**Tyrimo naujumas:** Nors atlikta nemažai tyrimų, kurie atskleidė ryšį tarp inovatyvaus elgesio ir transformacinio vadovavimo stiliaus, tačiau nedaug mokslininkų tyrė, kaip tą ryšį veikia darbo



charakteristikos, ir beveik nėra tyrimų, kaip darbo atlikimas veikia ryšį tarp transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus darbuotojų elgesio.

## 1. ĮVADAS

### 1.1. Inovatyvaus elgesio samprata

Inovatyvus elgesys yra viena iš charakteristikų, kuri būdinga darbuotojams, dirbantiems moderniose įmonėse, toks elgesys labai reikšmingas efektyviai tolesnei įmonės veiklai bei tobulėjimui (Imran, et al., 2010). Dauguma verslo įmonių investuoja į darbuotojų inovatyvų elgesį darbo vietoje, nes tai duoda realią naudą tiek įmonei, tiek darbuotojui (Ng & Lucianetti, 2016). Nors, vertinant istoriškai, inovatyvus elgesys darbo vietoje buvo skatinamas ne visada, tačiau vis modernėjančiose įmonėse inovatyvus elgesys vertinamas kaip naudingas tiek darbdaviaui, tiek darbuotojams (Sameer, 2018).

Literatūroje išskiriama keletas inovatyvaus elgesio etapų (Carnevale, Huang, Crede, Harms, & Uhl-Bien, 2017). Pradinis etapas daugiausiai susijęs su kūrybiškumu ir idėjų generavimu (todėl kūrybiškumas yra labai susijęs su inovatyviu darbuotojų elgesiu, tačiau tai nėra tas pats) (Carnevale, et al., 2017). Antras etapas yra siejamas su idėjų įgyvendinimu organizacijoje, projektų įvykdymu, dirbant komandoje su kitais organizacijos nariais (Carnevale, et al., 2017). Dauguma teoretikų bando išsiaiškinti, kas yra inovatyvus elgesys, naudodami 4 etapų kūrybinį modelį, apibrėžtą Graham Wallas (1926), tiesiog pritaikydami modelį organizacijai (King, 1990).

Taikant šį modelį, pradiniai inovatyvaus elgesio etapai beveik nesiskiria nuo kūrybingo elgesio etapų, kadangi kūrybingumas yra vienas svarbiausių inovatyvaus elgesio sudedamųjų dalių (Carnevale, et al., 2017). Tai yra:

1. Pasiruošimas. Šiuo etapu identifikuojama problema, ieškoma būdų esamai problemai ar neatitikimui spręsti (Wallas, 1926). Kad šis etapas yra vienas svarbiausių, įrodyta tyrimais. Pavyzdžiui, tyrimu (Ishibashi & Okada, 2004) siekta išsiaiškinti, kiek anksčiau turimos žinios padeda tyrimo dalyviams kūrybiškai mąstyti. Duomenų analizė atskleidė, kad pradinės žinios ir įgyta patirtis susipažinus su kitų žmonių darbais padeda priimti kūrybingą sprendimą. Organizaciniame kontekste tai galėtų būti susiję su darbuotojų nežinomybės pojūčio mažinimu. Darbuotojai turėtų žinoti, ko iš jų tikimasi ir ką konkrečiai jie turės atlikti (Udayar, Fiori & Bausseron, 2020). Darbuotojai, kurie nežino tikslų darbo reikalavimų arba dar nėra suvokę užduoties specifikos, dažnai jaučia didesnę stresą, todėl jų kūrybiškumas yra žemesnis (van Dierendonck & Rook, 2010).

2. Inkubacinis laikotarpis. Šiuo etapu darbuotojas atlieka kitas veiklas, kad nukreiptų mintis nuo esamos problemos. Kadangi sprendimo būdo dar nerasta, naudingiausia imtis kitų veiklų. Išanalizavus atliktų tyrimų duomenis, galima rasti įdomių sąsajų tarp miego ir kūrybingumo (Barrett, 2001). Tyreėjai išsiaiškino, kad būtent po inkubacinio laikotarpio (šiuo atveju miego) tyrimo dalyviai atrado daug kūrybiškesnių problemos sprendimo būdų negu prieš miegą (Gilhooly, et al., 2013). Manoma, jog miego arba poilsio metu vyksta interakcija tarp poilsio ir atminties (Ritter, Strick, Bos, Van Baaren & Dijksterhuis, 2012). Tą pagrindžia tyrimas. Visiems dalyviams buvo įvardyta problema. Kol problema buvo nagrinėjama, patalpoje paskleistas kvapas. Vėliau tyrimo dalyviai buvo suskirstyti į 3 grupes, jie turėjo miegoti skirtingose patalpose, kuriose paskleisti skirtingi kvapai. Grupė, kuriai miegant vyravo toks pats kvapas kaip ir pristatant problemą, gebėjo atrasti daug kūrybiškesnių problemos sprendimo būdų. Taigi, galima manyti, kad poilsio, arba inkubacinio periodo metu, pasąmonėje vykstantys reiškiniai ir nulemia vėlesnę idėjos sėkmę.
3. Nušvitimas. Tai etapas po inkubacinio periodo. Jo metu iš pasąmonės į sąmonę grįžta idėjos, problemos sprendimo būdai ir galima pradėti šiuos sprendimo būdus vertinti racionaliai ir imtis vykdyti. Dažnai ši fazė susijusi su tikrumo jausmu ir pozityviais išgyvenimais (Liljedahl, 2013). Atliktas tyrimas, siekiant suprasti, kaip pritaikyti šiuos konstruktus organizacijose, kuriose yra įtemptas darbo režimas. Tyrimo metu ypač nagrinėti nušvitimo ir patvirtinimo etapai, kurių metu išsakytos idėjos buvo pritaikytos organizaciniam kontekstui diskusijos būdu (Maiden, Manning, Robertson & Greenwood, 2004).
4. Patvirtinimas. Šio etapo metu patikrinamas idėjos pritaikomumas. Patvirtinamos galimos diskusijos, ieškoma geriausių būdų idėjai įgyvendinti. Patvirtinimas yra svarbus organizaciniam kontekstui ir inovatyviam elgesiui, nes tuomet vyksta komunikacija su bendradarbiais, vadovais, įgyvendinamas problemos sprendimas. Dažnai pats patvirtinimo etapas yra siejamas su idėjos įgyvendinimu organizacijoje ir su II inovatyvaus elgesio etapu, kuriame atsirenkamos tik darbinei aplinkai naudingos idėjos. Taip pat patvirtinimo etapu labai svarbus darbuotojo gebėjimas įgyvendinti idėją, įgūdžiai ir žinios (Maiden, et al., 2004). Dažnai idėjos įgyvendinimas priklauso ir nuo darbuotojo psichologinės būklės (Koski-Jännes, 1985), kitų organizacijos darbuotojų pritarimo.

Šis modelis yra vienas dažniausiai taikomų inovatyvaus elgesio modelių organizacijoje, tačiau, kadangi šis modelis labai glaudžiai persipynęs su kūrybiškumo modeliu, kai kurie autoriai bando

sukurti platesnį modelį, kuris geriau įvertintų tiek inovatyvaus elgesio, tiek idėjų generavimo organizacijos kontekste niuansus (Scott & Bruce, 1994).

Platesnis inovatyvaus elgesio modelis buvo pasiūlytas Amabile (1988). Autorės teigimu, šiame modelyje susieti tiek individualūs (arba mažos grupės), tiek organizaciniai veiksmai ir šis modelis yra pritaikytas inovatyviam darbuotojų elgesiui organizaciniame kontekste.

Autorė išskiria 5 etapus tiek organizacijos, tiek individualių darbuotojų lygmeniu, užduotys taip pat panašios, skiriasi tik atsakomybės lygmuo.

Remiantis šiuo modeliu, tiek organizacija, tiek darbuotojas atlieka mainus – organizacija sukuria darbuotojo idėjoms atsiskleisti tinkamą atmosferą, o darbuotojas kuria idėjas, kurios yra naudingos organizacijai. Autorė teigia, jog idėjų generavimas ir inovatyvus pritaikymas priklauso tiek nuo darbuotojo, tiek nuo organizacijos. Inovatyviam darbuotojui būdingi šie bruožai:

1. Įgūdžiai, susiję su darbu. Tai yra tarbuotojo žinios, techniniai įgūdžiai, susiję su užduotimi (Amabile, 1988). Anksčiau minėtas tyrimas atskleidė, jog pradinis pasiruošimas yra labai svarbu sprendžiant problemas. Norint, kad darbuotojas siūlytų naujas ir įdomias išvalgas, jis jau turi būti gerai įsisąmoninęs senas.
2. Kūrybiniai įgūdžiai. Šie įgūdžiai yra susiję su darbuotojo asmeninėmis savybėmis ir patirtimi (tačiau ta patirtis nėra susijusi su darbiniais įgūdžiais). Šiuo atveju kūrybiniai įgūdžiai yra susiję su bendravimo įgūdžiais, gebėjimu rizikuoti, atvirumu įvairioms patirtims, lankstumu. Manoma, jog bendravimo įgūdžiai ir lankstumas yra svarbu, nes leidžia darbuotojui gauti didesnę dalį informacijos, susijusios su problema, ir siūlyti naujus problemos sprendimo metodus (Ishibashi, et al., 2004). Taigi, darbuotojų savybės, tokios, kaip nelankstumas ir socialinių įgūdžių trūkumas, dažniausiai yra laikomos neinovatyvių darbuotojų savybėmis, tačiau kai kurie tyrimai rodo, jog inovatyvumas yra susijęs su patirtimi, to tiesiog išmokstama (Amabile, 1988). Taigi, daug priklauso nuo organizacijos gebėjimo skatinti ir integruoti darbuotojus.
3. Darbuotojo motyvacija yra susijusi su tuo, kaip darbuotojas panaudos darbo ir kūrybinius įgūdžius inovatyviai atlikdamas užduotis darbo vietoje. Kūrybiniai ir darbiniai įgūdžiai iš dalies apibrėžia, ką darbuotojas gali atlikti, tačiau motyvacija apibrėžia, ką jis atliks. Darbuotojo motyvaciją, pasak autorės, galima būtų apibrėžti dviem kriterijais: tai darbuotojo požiūris į užduotį ir į priežastį, kodėl jis atlieka šią užduotį. Darbuotojo požiūris į pačią užduotį dažniausiai nulemia, ar darbuotojas turės vidinę ar išorinę motyvaciją užduočiai atlikti.

Darbuotojo požiūris, priešastis, kodėl jis atlieka šią užduotį, dažnai bus nulemtas organizacijos požiūrio (Amabile, 1988).

Organizacija taip pat yra svarbi šiame modelyje, nes pats inovatyvus elgesys negali būti atskirtas nuo aplinkos, kurioje darbuotojas inovatyviai elgiasi, todėl suprantama, kad net kalbant apie darbuotoją svarbus ir organizacijos indėlis. Šiuo atveju organizacijai, kuri skatins darbuotojų inovatyvų elgesį, bus būdingi šie kriterijai:

1. Išteklių užduočiai atlikti. Šis komponentas apima viską, kas organizacijoje padėtų atlikti skirtą užduotį: materialieji, fiziniai komponentai (pvz., kompiuteris su specialiomis programomis, duomenų bazės, reikiami dokumentai), taip pat žmogiškieji išteklių – specialistai, su kuriais galima pasikonsultuoti, darbuotojai, kurie jau turi pakankamai patirties šioje srityje.
2. Inovacijų valdymo įgūdžiai. Daugiau nei 65% apklaustųjų vieną svarbiausių rodiklių, lemiančių inovatyvų elgesį, įvardijo gerą vadovavimą projektams. Svarbu ir komunikacija, kaip perduoti naujienas, suderinti darbuotojų autonomiją su kliento poreikiais, taip pat kaip planuoti darbuotojui reikalingą individualų laiką idėjoms kurti, derinti su komanda. Dauguma darbuotojų įvertino, kad būtent sklandus procesas be išorinių trukdžių, kurie nukreipia dėmesį, yra vienas iš svarbiausių rodiklių, norint užtikrinti inovatyvų problemų sprendimą (Amabile, 1988). Aiškus proceso apibrėžimas ir nurodymai taip pat padeda mažinti natūralią streso būseną, ir keičia požiūrį į situaciją (Udayar, Fiori, & Bausseron, 2020).
3. Motyvuojantis organizacijos klimatas. Darbuotojų motyvacijai bene svarbiausias rodiklis yra organizacijos klimatas. Norėdama skatinti inovatyvų elgesį, pati organizacija turėtų palankiai žiūrėti į inovacijas, netgi naujam projektui nepavykus, labiau orientuotis į tai, jog darbuotojas ėmėsi inovacijų, nei į nesėkmę (Sameer, 2018). Taip pat organizacija, kuri leidžia darbuotojams prisiimti riziką, dažnai kartu paskatina darbuotojų inovatyvų elgesį. Taip pat svarbu parodyti, jog organizacija didžiuojasi darbuotoju, pasiekusiu savo tikslą (Yuan & Woodman, 2010), nes taip darbuotojas jaučia palaikymą.

Šis teorinis modelis yra svarbus, nes nagrinėja ne tik darbuotojo inovatyvų elgesį, tačiau ir būtinas sąlygas organizacijoje, kad būtų inovatyviai sprendžiamos problemos. Taip pat šis modelis leidžia aptarti ir darbuotojui svarbias charakteristikas, kurios skatina į problemas žvelgti inovatyviai ir nagrinėti, kaip su organizacijos pagalba to gali būti išmokstama.

Viską apžvelgus, galima teigti, jog abu aptarti modeliai nėra vienas kitam priešingi – modelis, apibrėžtas Wallas (1926), daugiau yra susijęs su inovatyvaus elgesio procesu, antrasis modelis, nagrinėtas Amabile (1988), yra daugiau susijęs su aplinkybėmis, kad procesas vyktų. Siekiant

organizacijoje taikyti vieną ar kitą modelį, reikėtų atsižvelgti, ar norima daugiau orientuotis į patį procesą, ar į aplinką, kurią reikia sukurti organizacijoje.

## 1.2 Inovatyvaus elgesio prielaidos

Egzistuoja įvairių prielaidų, kokios organizacinės charakteristikos skatina inovatyvų darbuotojų elgesį. Prie svarbių organizacijos charakteristikų yra priskiriama organizacijos kultūra ir klimatas (Afsar & Badir, 2017), santykiai su bendradarbiais ir vadovais (Aselage & Eisenberger, 2003). Įtakos gali turėti taip pat ir darbuotojų individualios charakteristikos (Chen, Wu & Chen, 2010).

Svarbi inovatyvaus elgesio teorija yra vidinės motyvacijos teorija, apibūdinanti inovatyvų elgesį kaip vidinės motyvacijos padarinį (Saleem, Tufail, Atta & Asghar, 2015). Vidinė motyvacija yra susijusi su inovatyviu elgesiu dėl vidinės motyvacijos svarbos palaikant susidomėjimą ir norą tobulėti darbo vietoje. Dėl šios priežasties, pasak teorijos šalininkų, vidinė motyvacija skatina dėti daugiau pastangų kuriant uniklų produktą (Amabile, 1985). Tyrime, atliktame Chen ir bendraautorių (2010), vidinė motyvacija turėjo daug didesnę reikšmę inovatyviam darbuotojų elgesiui ir pasiekimams, nei išorinis paskatinimas (tačiau išorinis paskatinimas taip pat buvo svarbus rodiklis darbuotojams, kurie didelės vidinės motyvacijose neturėjo). Įdomu tai, jog buvo tiriamas vidinės motyvacijos mediacinė svarba tarp asmeninių darbuotojų savybių (naudotas *Didžiojo 5* klausimynas) ir inovatyvaus elgesio. Reikia pabrėžti, jog vidinė motyvacija buvo susijusi su darbuotojų inovatyviais sprendimais darbo vietoje, neatsižvelgiant į asmenybę, o išorinė motyvacija padėjo atsiskleisti inovatyvumui tik tų darbuotojų, kurie turėjo išreikštą ekstraversijos bruožą (Chen, et al., 2010). Baer, Oldham ir Cummings (2003) atliktas tyrimas atskleidė, jog išorinis paskatinimas efektyvus, kai darbuotojai dirba įprastą, nesudėtingą darbą (darbui, kuriam reikia kognityvinių išteklių, prireiks ir daugiau vidinės motyvacijos, įsitraukimo).

Kai kurie tyrėjai šią teoriją kritikuoja. Sung ir Choi (2009) atliktame tyrime apie vidinės motyvacijos naudą kūrybiškumui (kūrybiškumas – viena pagrindinių inovatyvaus elgesio savybių, literatūroje apibūdinama kaip pirmasis etapas, norint sukurti idėją ar produktą, o inovatyvus elgesys – kaip idėjos ar sukruoto produkto sėkmingas įgyvendinimas arba įvedimas į rinką. Vidinė motyvacija ir kūrybiškumas buvo susiję tik su asmenimis, kurie turėjo tam tikrų psichologinių ypatybių (tyrime psichologinės ypatybės buvo vertintos *Big 5 asmenybės klausimynu*). Tyrimas atskleidė, kad vidinė motyvacija didino kūrybingumą asmenų, kuriems buvo būdingas aukštas sutariamumas). Taigi, vidinė motyvacija skatins kūrybingumą tik tų darbuotojų, kuriems būdingos asmeninės savybės yra

sutariamumas ir intraversija. Darbuotojai, kuriems būdingi būdo bruožai yra ekstraversija ir žemas sutariamumas, kūrybiškai elgsis tik dėl išorinės motyvacijos, tai yra paskatinimų ir grįžtamojo ryšio teikimo.

Inovatyvus elgesys įmonėje taip pat susijęs su darbuotojų emociniais ištekliais ir santykiais tarp bendradarbių ir vadovo (Jiwen, Tsui & Law, 2009). Darbuotojai, kurių santykis su vadovu geresnis, dažniau buvo linkę dalytis savo mintimis ir idėjomis, rodė daugiau iniciatyvos, sprendė organizacijos problemas (Carnevale, et al., 2017). Cao ir Zhang (2020) atliktas tyrimas atskleidė, kad psichologinis saugumas ir santykiai darbe yra susiję su darbuotojų inovatyviu elgesiu. Tai galėtų būti paaiškinama streso imantis atsakomybės už projektą valdymu (Pundt, et al., 2010). Žmonės, turintys didesnę socialinę palaikymą, lengviau išgyvena stresines situacijas (Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999), jaučia didesnę psichologinį saugumą (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009). Tai galėtų būti paaiškinta socialinė–kognityvine teorija, kurios atstovų manymu, asmuo elgiasi tikėdamasis naudos. Jei veikla, kurią jis atlieka, tikėtina, bus naudinga ir padės išvengti žalos, arba žala (nepavykus) bus suvokiama mažesnė nei nauda, kurią gaus (pavykus), darbuotojas ims veiklos ir iniciatyvos. Darbuotojai, siūlydami inovatyvius projektus, idėjas ir sprendimo būdus, dažnai rizikuoja, nes jų idėja gali būti atmesta arba jie vėliau patirs nesėkmę. Dažniausiai darbuotojai nukenčia psichologiškai, jei neįgyvendinta jų idėja arba nepriimtas pasiūlymas. Vis dėlto, jei darbuotojo ir vadovo ar kolegų santykiai yra geri, darbuotojas patiria mažesnę psichologinę žalą, nes jis jaučia organizacijos palaikymą (Aselage & Eisenberger, 2003). Dėl šios priežasties darbuotojai, gerai sutariantys su vadovu ir kolegomis, jaučiantys psichologinį palaikymą, dažniau siūlo inovatyvius problemas sprendimo būdus.

Darbuotojų inovatyviam elgesiui organizacijoje taip pat yra svarbu autonomija ir saviveiksmingumas darbo vietoje (De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen, & Van Hootegem, 2014). Atlikti tyrimai atskleidė, kad kuo daugiau laisvės ir savarankiškumo darbuotojas turi, tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojas ims elgtis inovatyviai. Dhar. (2016) išskyrė, jog autonomija darbo vietoje buvo vienas iš veiksmų, kuris lėmė darbuotojų inovatyvų elgesį. Autonomija darbo vietoje suteikia darbuotojui galimybę ne tik kurti naujas idėjas ir suteikia kognityvinių iššūkių, bet ir leidžia pačiam valdyti idėjų įgyvendinimo procesą, yra galimybė pradėti nuo mažų pokyčių darbo vietoje (De Spiegelaere, et al., 2016). Vis dėlto didesnė darbuotojo autonomija yra susijusi su didesniu stresu darbo vietoje ir neužtikrintumu (Kim & Stoner, 2008). Stresas darbo vietoje gali būti profesinio perdegimo priežastis (Kim & Stoner, 2008). Dažniausiai stresas laikomas neigiamu dalyku, negatyviai susijusiu su inovatyviu darbuotojų elgesiu (Saleem, Tufail, Atta & Asghar, 2015). Mokslinėje literatūroje aprašytas

ir teigiamas streso potyris arba eustresas (Hargrove, 2013), apibūdinamas kaip teigiamas požiūris į stresą dėl turimų išteklių tinkamai susitvarkyti su stresine situacija. Taigi, eustresas dažnai yra suprantamas, kaip tam tikras streso lygis, iššūkis, o distresas, arba neigiama streso pajauta, kyla tuomet, kai stresas yra suprantamas kaip trukdis (Hargrove, 2013). Taigi, didesnis autonomijos suteikimas darbuotojui gali būti suprstas tiek kaip trukdis, tiek kaip naujas iššūkis, tas priklauso nuo darbuotojo. Svarbus veiksnys, kuris nulemia, ar darbuotojas patirs eustresą ar distresą, kai jam bus suteikta autonomija, yra darbuotojo pasitikėjimas, ar gerai ir kaip gerai jis atliks darbą (Prem, Kubicek, Diestel, & Korunka, 2016). Pasitelkus šį modelį, galima paaiškinti, kodėl ką tik į įmonę atėjęs dirbti darbuotojas jaučia stresą, kai jam yra suteikta per didelė autonomija ir kodėl svarbi mentoriaus pagalba (Chen, & Silverthorne, 2008).

Darbuotojo inovatyvų elgesį veikia ir bendra organizacijos kultūra bei klimatas. Ši ryši geriausiai galima būtų paaiškinti organizacinės paramos teorija, kurią apibūdino Eisenberger ir kolegos (1986). Autorius teigia, jog darbuotojai organizacijai kaip vienetui yra linkę priskirti žmogiškąsias savybes. Tokiu atveju kuo daugiau organizacija, kaip vienetą, duoda darbuotojui (ne tik materialine, bet ir moraline prasme), tuo daugiau darbuotojas jausis įsipareigojęs įmonei, kurioje dirba, ir stengsis gražinti skolą (Pundt, Martins & Nerdinger, 2010).

Afsar ir Badir (2017) ištyrė, jog dvasingumas darbo vietoje (autoriai dvasingumą apibūdina kaip „darbuotojo gebėjimą surasti prasmę veikloje, kurią atlieka, ir darbuotojų tarpusavio ryši organizacijoje“, taip pat dvasingumas darbo vietoje gali būti susijęs su asmens ir organizacijos atitikmeniu, kai asmeninės darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis) padidina darbuotojo inovatyvų elgesį. Tai galima būtų paaiškinti tiek bendravimo ir socialinės paramos svarba darbuotojui, kuri, užsimezgu stipriam tarpusavio ryšiui organizacijoje, didina inovatyvų elgesį (Wang, Fang, Qureshi & Janssen, 2015), tiek organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimu, kas skatina darbuotojo vidinę motyvaciją (Afsar & Badir, 2017), o kartu ir darbuotojo inovatyvų elgesį.

Sameer (2018) taip pat pabrėžė optimizmo kaip psichologinio kapitalo svarbą organizacijos kultūrai ir darbuotojų inovatyviam elgesiui. Optimizmas kaip organizacijos kultūros charakteristika yra svarbus, nes, skatinant optimistinį požiūrį įmonėse, darbuotojai iššugdo stipresnį psichologinį kapitalą, jaučia didesnį psichologinį saugumą (Sameer, 2018). Kaip buvo minėta, darbuotojai dažnai siūlo inovatyvias idėjas, kai mano, jog tos idėjos jiems duos daugiau naudos, nei žalos (Yuan & Woodman, 2010). Vadinasi, skatinti optimistišką įmonės kultūrą naudinga įmonei (Sameer, 2018).

Taigi, inovatyvus elgesys yra labai susijęs su organizacijos klimatu ir kultūra. Kuo labiau yra skatinama vidinė darbuotojų motyvacija, bendrumas tarp darbuotojų, atsižvelgiama į darbuotojų vidinę

motyvaciją, kuo labiau įmonė investuoja į darbuotoją, tuo labiau tikėtina, kad darbuotojai elgsis inovatyviai.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmio atsakymo dėl autonomijos vaidmens prognozuojant inovatyvų darbuotojų elgesį. Vienuose šaltiniuose autonomija yra aprašoma, kaip svarbus rodiklis darbuotojų inovatyviam elgesiui, kituose per didelė autonomija yra siejama su stresu darbo vietoje. Apžvelgus literatūrą, galima teigti, jog autonomija bus susijusi su inovatyviu darbuotojų elgesiu, jei darbuotojas bus pozityviai nusiteikęs ir siūlydamas inovatyvias idėjas tikėtis naudos.

### 1.3. Transformacinis vadovavimas ir inovatyvus elgesys

Transformacinis vadovavimas yra viena iš vadovavimo formų, kuri labiausiai susijusi su darbuotojų inovatyviu elgesiu (Choi, Kim, Ullah & Kang, 2016). Nors tarp šių dviejų konstruktyvų egzistuoja ryšys, vis dėlto nėra aišku, kodėl šis ryšys galėjo atsirasti. Norint paaiškinti ryšį tarp transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio teorinių konstruktyvų, svarbu aptarti ir transformacinio elgesio sampratą.

Vieną tiksliausių transformacinio vadovavimo apibrėžimų pateikė Bass ir Riggio (2006). Autoriai transformaciją vadovavimą apibūdino kaip lyderio gebėjimą motyvuoti darbuotojus pakilti virš asmeninių interesų, prisidedant prie bendrų tikslų siekio, lyderio ir darbuotojo mainai, kurių metu pats darbuotojas tampa lyderiu. Terminas „transformacinis vadovavimas“ vartojamas tikintis, kad transformacinis vadovas gebės pakeisti tiek darbuotojų požiūrį, tiek jo vertybes. Vienas iš svarbių transformacinio vadovo poveikio principų yra vadovo gebėjimas skatinti asmenis siekti daugiau bendrų tikslų ir žvelgti plačiau nei asmeniniai interesai. Kai kurie tyrėjai pastebėjo neigiamas sąsajas tarp transformacinio vadovavimo teorijos ir Hobfall (1989) iškeltos išteklių išsaugojimo teorijos. Pasitelkus išteklių išsaugojimo teoriją, kiekvienas individas siekia gauti ir išlaikyti svarbius išteklius (nesvarbu, ar tai būtų realūs objektai, asmeninės savybės, darbo galimybės, ar kiti svarbiais laikomi ištekliai) (Hobfall, 1989). Transformacinis vadovavimas dažnai pakeičia asmens mąstymą asmeninių išteklių plotmėje ir skatina asmeninės naudos atsižadėjimą dėl visuotinės idėjos (Purvanova, et al., 2006). Dėl šio požiūrio ši vadovavimo forma turi tiek šalininkų, tiek kritikų. Viena vertus, transformacinis vadovavimas yra laikomas taip pat ir viena iš moralių vadovavimo formų (Sivanathan & Fekken, 2002), dažniausiai transformacinis vadovas yra suvokiamas kaip aukštos moralės žmogus (Sivanathan & Fekken, 2002). Transformacinio vadovavimo modelis yra dažnai pasitelkiamas spręsti



visuomenės socialines problemas (McGuire & Hutchings, 2007). Vienas populiarių transformacinių vadovų buvo Martynas Liuteris Kingas, kurio pasakytomis kalbomis remiamasi transformacinio vadovavimo analizė (McGuire & Hutchings, 2007). Vis dėlto šis transformacinio vadovavimo aspektas (savo poreikių atsižadėjimas dėl kilnaus tikslo) dažnai sulaukia kritikos. Atlikti tyrimai rodo, jog nuostata atsižvelgti į organizacijos tikslus nepaisant asmeninių poreikių yra susijusi su darbuotojų perdegimo sindromu (Hildenbrand, Sacramento, & Binnewies, 2018). Taip gali nutikti dėl keleto priežasčių – savęs atsižadėjimo siekiant kilnaus tikslo (Gonsalvez, 2011) bei aukštos darbuotojų motyvacijos (Bass, 1995). Atliktų tyrimų duomenimis, transformaciniai lyderiai dažnai geba paskatinti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą (Hildenbrand Sacramento and Binnewies, 2018), tačiau dėl to gali nukentėti asmeninis gyvenimas.

Norint paaiškinti ryšį tarp inovatyvaus elgesio ir transformacinio vadovavimo, galima būtų remtis Piccolo ir Colquitt, (2006) pasiūlytu transformacinio vadovavimo modeliu. Autoriai teigia, kad transformacinis vadovas dažniausiai daro įtaką poveiko priemonėmis – idealizuota įtaka, įkvepiančia motyvacija, intelektualine stimuliacija bei individualiu dėmesiu.

Idealizuota įtaka yra skatinama transformacinio vadovo rodomu pavyzdžiu įkūnyti idėją, kurią jis nori perteikti kitiems asmenims (Piccolo & Colquitt, 2006). Šis pavyzdys ir skatina asmenis atsisakyti poreikio kaupti išteklius (Bass, 1995), nes yra išsakoma idėja, svarbi ne pačiam vadovui, bet visai grupei ar visuomenei (Gillespie & Mann, 2004). Asmuo tokiu atveju perima bendrą idėją ir yra motyvuotas jos siekti net atsisakydamas asmeninių poreikių dėl bendrystės jausmo (Singh, 2020). Dažnai tiek vadovas, tiek kiti komandos nariai įgis panašią patirtį, o vadovo kuriamas elgesio modelis atspindės vertybes, ir asmenys bus linkę priimti šį elgesio modelį (Beauchamp, Scarlett, Ruissen, Connelly, McBride, Casemore & Martin Ginis, 2016). Tokiu atveju organizacijos darbuotojai taip pat skatinami siūlyti savo idėjas ir veikti, nes kuriama motyvacija dirbti dėl bendrų tikslų ir vertybių, kurių tos organizacijos nariai siekia. Lyderis visuomet rodo pavyzdį (Beauchamp, et al., 2016).

Idealizuota įtaka yra susijusi su inovatyviu elgesiu dėl bendrystės jausmo, jau anksčiau minėto kaip itin svarbaus inovatyvaus elgesio raiškiai. Siekiant bendrų organizacijos tikslų didėja bendradarbių parama vienas kitam, teikiama socialinė parama bei psichologinis saugumas.

Įkvepiančią motyvaciją dažnai skatina idealizuota įtaka. Įkvepianti motyvacija literatūroje apibūdinama kaip vadovo sukurta patraukli vizija, skatinanti organizacijos narių motyvaciją ir elgesį pagal vadovo pavyzdį (Piccolo & Colquitt, 2006). Transformacinis vadovavimas yra orientuotas į vidinę motyvaciją, nes vadovo idėjos siekia visi organizacijos nariai, jos įgyvendinimas svarbus visiems, todėl dažnai išorinio paskatinimo nereikia (Bolkan, Goodboy & Griffin, 2011). Vidinė

motyvacija yra viena iš kertinių transformacinio vadovavimo siekių. Vidinės motyvacijos teorija grindžiama tuo, jog tam tikri veiksmai gali būti atliekami ne dėl pagyrimo ar paskatinimo, bet dėl paties darbo teikiamo malonumo. (Charbonneau, Barling & Kelloway, 2001). Teorinė koncepcija yra panaši į transformacinio vadovavimo – iš vadovo pavyzdį imantys asmenys ne iš karto pasiekia apčiuopiamų rezultatų (Goodboy & Griffin, 2011) ir kartais net paaukvoja turimus išteklius dėl vadovo idėjos (Charbonneau, et al., 2001). Transformacinis vadovas užtikrina vidinę motyvaciją dėl vadovo gebėjimo siūlyti ateities viziją, kuri būtų svarbi visiems grupės nariams (Piccolo & Colquitt, 2006).

Įkvepianti motyvacija turi ryšį su vidine motyvacija, kuri, pasak tyrėjų, yra labiau susijusi su inovatyviu elgesiu nei išorinė. Vidinė motyvacija skatina darbuotoją stengtis ir praleisti daugiau laiko sprendžiant problemą, tuomet darbuotojas geba iškelti naujų ir prasmingų idėjų.

Intelektuali stimuliacija yra būdas, kuriuo vadovas stimuliuoja komandos narių mąstymą, skatina rizikuoti ir spręsti iškilusias problemas (Piccolo & Colquitt, 2006). Intelektuali stimuliacija yra susijusi tiek su bendros idėjos siekiu, tiek su vidine motyvacija. Emocinio įsitraukimo dėka komandos nariai proaktyviai ieško sprendimų, kaip rasti išeitį iš susiklosčiusios situacijos, sprendžia problemas (Jandaghi, Matin, & Farjami, 2009). Intelektinės stimuliacijos dėka asmenys dar labiau įsitraukia ir investuoja siekdami bendro tikslo. Dažnai transformacinis vadovas to pasiekia:

- formuodamas mąstymo pavyzdį,
- pats permąstydamas ir iš naujo įvertindamas tradicijas ir normas,
- žvelgdamas į problemą iš įvairių perspektyvų,
- skatindamas kitus ieškoti įvairių problemos sprendimo būdų,
- skatindamas naujai pažvelgti į esamas problemas
- skatindamas kitus grupės narius pakeisti seniai galiojančią tvarką ir generuoti idėjas

Intelektinė stimuliacija gali skatinti darbuotojų inovatyvų elgesį dėl įmonės klimato ir kultūros formavimo. Jeigu įmonėje bus vertinamos inovacijos, tikėtina, jog darbuotojai taip pat stengsis inovatyviai mąstyti ir spręsti problemas. Transformacinis vadovas suteiks reikiamą autonomiją, rodys pavyzdį, kaip darbas turėtų būti atliktas, pasiūlys pakankamai kognityvinių iššūkių darbuotojui tobulėti ir tokiu būdu jį skatins.

Taip pat svarbu yra individualus dėmesys. Individualus dėmesys literatūroje apibūdinamas kaip įsiklausymas į kiekvieno grupės nario asmeninius poreikius, skundus, pastebint kiekvieną grupės narį kaip individą, turintį skirtingus gabumus (Piccolo & Colquitt, 2006). Atliktų tyrimų duomenimis, organizacijos sėkmę lemia kiekvieno organizacijos nario požiūris į transformacinį vadovą (Nielsen & Daniels 2012). Svarbu ir vadovo asmeninio santykio užmezgimas su komandos nariais, kas padeda

mažinti konfliktus tarp grupės narių, užkirsti kelią nesusipratimams. Dažnai transformacinis vadovas gali tapti tarpininku tarp skirtingų nuomonių grupėje, skatinti kiekvieną narį pasisakyti ir įsitraukti (Nielsen & Daniels, 2012). Individualus dėmesys literatūroje yra įvardijamas kaip paskutinis žingsnis plėtojant transformacinį vadovavimą, jo metu sukuriama emociskai saugus klimatas organizacijoje, transformacinis vadovas tokiu būdu perduoda žinias ir leidžia atsiskleisti grupės narių gabumams (Jandaghi, Matin & Farjami, 2009).

Individualus dėmesys apibrėžia individualų vadovo ir darbuotojo santykį. Kuo artimesnis vadovo ir darbuotojo santykis organizacijoje, tuo daugiau darbuotojas siūlys inovatyvių problemos sprendimo būdų. Be to, skiriant individualų dėmesį darbuotojams, suteikiamas prasmingas grįžtamasis ryšys, darbuotojai gali geriau įvertinti ir suprasti savo darbo atlikimo kokybę, jaučia daugiau organizacijos paramos.

Taigi, transformacinis vadovavimas dažnai turi ryšį su inovatyviu darbuotojų elgesiu. Transformacinio vadovavimo specifika leidžia kurti kitokį ryšį tarp organizacijos narių, kitokį požiūrį į organizacijos tikslų siekį ir į organizacijos misiją bei viziją.

#### 1.4. Darbo atlikimas ir inovatyvus elgesys

Darbo atlikimas dažnai literatūroje yra apibūdinamas kaip vertė organizacijai, kurią ji gauna dėl darbuotojo atliekamų veiklų per tam tikrą laiko tarpą (Motowidlo & Kell, 2012). Darbo atlikimas yra vienas labiausiai susijusių veiksnių su darbuotojo elgesiu darbo vietoje (de Dreu & Nauta, 2009), ir tyrėjai dažniausiai pataria žiūrėti į darbo atlikimą kaip į tam tikrą elgesį, o ne psichologinę būseną (Motowidlo & Kell, 2012). Taip pat darbo atlikimas dažnai yra susijęs su organizaciniu kontekstu (Adeyemi, 2008), tai nėra tiesiog darbuotojo elgesys darbo vietoje, tačiau toks elgesys, kuris gali padėti arba trukdyti organizacijai siekti savo tikslo (Motowidlo & Kell, 2012). Pavyzdžiui, mechanikas, kuris puikiai supranta brėžinius, inžinerinius principus ir yra įgijęs įgūdžių, šiuo metu tikriausiai daugiau prisidės prie organizacijos gerovės ir geriau atliks užduotis, nei mechanikas, kuris tik supranta brėžinius ir neturi įgūdžių šioje srityje. Abu atliks darbą, tačiau kuris bus naudingas organizacijai? Taigi, darbo atlikimas apibrėžia darbo naudą organizacijai ir trumpalaikiams bei ilgalaikiams organizacijos tikslams (Rochayatun & Setiawan, 2020). Svarbi ir darbuotojo psichologinė būseną, ji daro įtaką darbui. Pavyzdžiui, jeigu du mechanikai yra įgiję tokių pačių darbinių įgūdžių, darbo patirtį, dalyvavę mokymuose, tačiau vienas iš jų kelia sau maksimalius reikalavimus, kitas –

minimalius, tikriausiai priežastis yra psichologinė (Motowidlo, et al., 2012, Rochayatun & Setiawan, 2020).

Galima paminėti keletą teorijų, kurios apibrėžia darbo atlikimo sąvoką ir nagrinėja, kas lemia vienokią ar kitokią darbo atlikimo kokybę. Campbell (1990) įvardija 8 veiksnius, kurie turėtų padėti darbuotojui geriau atlikti darbą:

1. Specifiniai darbo įgūdžiai – darbuotojo turimi įgūdžiai šiai užduočiai atlikti ir praktika.
2. Įgūdžiai, nesusiję konkrečiai su darbu – darbuotojo asmeniniai įgūdžiai, tiesiogiai nesusiję su užduoties atlikimu.
3. Komunikacija raštu ir žodžiu – kaip darbuotojas geba bendrauti su vadovais, bendradarbiais ir klientais, kitaip tariant, komunikacijos įgūdžiai.
4. Darbuotojo pastangos – kiek pastangų pats darbuotojas deda užduočiai įvykdyti ir kokia jo motyvacija pasiekti aukštą rezultatą.
5. Asmeninė disciplina – kiek darbuotojas yra susitelkęs į darbo procesą ir kaip vengia pašalinių trukdžių.
6. Komanda ir bendradarbių darbo atlikimas – koks bendradarbių ir komandos narių požiūris į užduočių atlikimą, kiek darbuotojas gali tikėtis palaikymo iš komandos.
7. Priežiūra – kaip prižiūrintis asmuo geba skatinti darbuotojus bendraudamas akis į akį.
8. Valdymas ir administracija – kaip organizacijos tikslai perteikiami darbuotojams, kaip valdomas ir koordinuojamas darbo procesas, organizacija ir darbuotojų komandos.

Šis modelis apima komponentus, kurie lemia aukštą darbo atlikimo kokybę. Nors modelis neapibrėžia darbo atlikties proceso, tačiau įvardija individualius ir organizacinius veiksmus, kurie yra susiję su darbo atlikties procesu.

Svarbu aptarti ir darbo atlikimo specifiką – vienu darbuotojų veikla bus orientuota į konkretaus produkto kūrimą, kitų – į ilgalaikį organizacinės veiklos užtikrinimą. Specifines, trumpalaikes užduotis atliekantys darbuotojai turės sukurti konkretų gaminį arba jį parduoti ir matys rezultatą, galės įvertinti, ar pavyko sukurti produktą, kiek gaminių parduota (Motowidlo, et al., 2012). Darbuotojai, atliekantys užduotis, orientuotas į darbo užtikrinimą (pavyzdžiui, vadovai, vadybininkai, žmoniškų išteklių specialistai, valytojai, finansų ir planavimo komandos) dažnai neturi greito, tikslaus ir objektyvaus grįžtamojo ryšio, jų darbas prisideda prie organizacijos gėrio kūrimo, tačiau jie negamina konkretaus gaminio (Motowidlo, et al., 2012). Dėl šios priežasties minėtai darbuotojų grupei sunku įvertinti darbo atlikimą ir sukuriama vertę, gali trūkti tikslų nurodymų, kaip atlikti darbą (Kelloway & Barling,

1991). Vis dėlto šie darbuotojai dažnai dirbdami organizacijoje turi didesnę autonomiją imtis rizikos ir inovatyvių sprendimų (Cordery, Morrison, Wright & Wall, 2010).

Inovatyvus elgesys susijęs su darbo atlikimu. Nors kartais darbuotojas turi elgtis inovatyviai, kad galėtų atikti darbą – inovatyvus elgesys lemia kokybiškesnį ar prastesnį darbo atlikimą, jeigu darbuotojas turi daug autonomijos ir mažai žinių (Cordery, et al., 2010), – vis dėlto tai dažnai sukelia psichologinį diskomfortą ir stresą (Heereman & Walla, 2011). Taigi, darbo atlikimas yra svarbus rodiklis inovatyviams elgesiui (inovatyvus elgesys lemia darbo atikimą). Kuo geriau darbuotojas išmano darbo specifiką, yra įgijęs specialių įgūdžių, tuo daugiau iš jo galima tikėtis inovatyvaus elgesio (Amabile, 1988). Svarbus dalykas ir anksčiau darbuotojo įgytos ekspertinės žinios, kurias pasitelkus galima surasti daugiau problemos sprendimo būdų, susijusių su aptariama sritimi. Darbuotojai, kurie šių ekspertinių žinių neįgijo, tokių galimybių neturi (Amabile, 1988). Reikia nepamiršti, jog gera darbo atliktis didina darbuotojo psichologinį saugumą ir mažina nerimą dėl užduoties (De Berker, Rutledge, Mathys, Marshall, Cross, Dolan & Bestmann, 2016).

Viena teorijų, kodėl darbo atlikimas yra svarbus inovatyviam elgesiui, buvo iškelta Vroom (1964). Autoriaus manymu, darbuotojai prisiima riziką ir siūlo inovacijas, nes tikisi pozityvaus rezultato. Kadangi darbuotojai, kurių darbo kokybė geresnė, pozityviau save vertina (Yuan & Woodman, 2010), rizikuodami jie dažniau tikėtis teigiamo rezultato (Yuan & Woodman, 2010) dėl patirtos sėkmės praeityje. Darbo atlikimas gerins inovatyvų elgesį, mažindamas su užduotimi susijusį stresą dėl jaučiamo psichologinio saugumo.

Vis dėlto, objektyviai vertinant, geras darbo atlikimas ne visada mažins stresą. Pavyzdžiui, Nisar & Rasheed (2020) atliktas tyrimas parodė, kad policijos pareigūnai, kurių šaudymo tikslumas pratybų metu buvo 90%, streso metu pataikydavo mažiau nei 50%. Paminėtinas tyrimas, kuriame dalyvavo atletai (Turner, 2014). Nors dauguma atletų patiria tam tikrą streso lygį varžybų metu, tik kai kuriuos atletus stresas veikia teigiamai (Hargrove, 2013). Yra atletų, kurių fizinės galimybės pablogėja dėl patiriamo streso. Taigi, galima manyti (vadovaujantis Vroom (1964) iškelta teorija), jog rizikuoti ir siūlyti inovatyvius problemos sprendimus ims tik tie darbuotojai, kurie vertins savo darbo atlikimą kaip gerą ir jau buvo patyrę sėkmę praeityje, o tai nebūtinai bus darbuotojai, kurie objektyviai darbą atliks geriausiai šiuo metu (Orpen, 1980).

Vertinant darbo atlikimą ir inovatyvų elgesį, bus svarbus ir grįžtamasis ryšys. Guo, Liao, Liao & Zhang, (2014) tyrimo duomenimis, grįžtamasis ryšys lemia, ar darbuotojas vertins savo darbo atlikimą kaip kokybišką ir siūlys inovatyvius problemos sprendimo būdus organizacijoje.

Darbo atlikimas taip pat yra susijęs su motyvacija siūlyti inovacijas darbo vietoje. Vis dėlto literatūroje galima rasti skirtingų nuomonių dėl motyvacijos. Tyrėjai nesutaria, ar dėl jau turimos motyvacijos darbuotojas siūlo naujas idėjas, ar motyvacija yra įgyjama sulaukus pozityvaus grįžtamojo ryšio (Erhel & Jamet, 2013). Vis dėlto, visų tyrėjų nuomone, gerai arba labai gerai savo darbą vertinantis darbuotojas turės daugiau motyvacijos šiam darbui atlikti (Geister, Konradt & Hertel, 2006).

Darbo atlikimas (arba subjektyvus vertinimas) turi įtakos ir darbuotojų požiūriui į autonomiją. Daugumos tyrėjų teigimu, autonomija lemia atliekamo darbo pobūdį (Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway, 2005). Yra ir priešingų nuomonių. Vroom (1964) manymu, ne autonomija lems darbo atlikimą, o darbo atlikimas – autonomiją. Darant prielaidą, kad siekdamas naudos darbuotojas nori išvengti žalos, didesnės autonomijos sieks darbuotojai, kurie savo darbo atlikimą vertina gerai, o ne tie darbuotojai, kurie savo darbo atlikimą vertina prastai. Be to, įgiję daugiau autonomijos savo darbą gerai vertinantys darbuotojai jaus didesnę psichologinę saugumą ir mažiau įtampos, nei darbuotojai, kurie savo darbo atlikimą vertina prastai (Saragih, 2015). Reikia pabrėžti, kad darbo atlikimo ir autonomijos ryšys literatūroje palyginti nedaug tyrinėtas (Joo, Jeung & Yoon, 2010), tačiau, kaip žinia, yra svarbus darbuotojų psichologiniam saugumui, autonomijai.

Taigi, darbo atlikimo sąvoka yra įvairiapusiška, apimanti įvairių profesijų atstovų indėlį į organizacijos gerovę. Darbo atlikimas teigiamai veikia daugybę organizacinių veiksnių: darbuotojų motyvaciją, darbuotojų autonomijos siekį, psichologinę saugumą. Darbo atlikimą taip pat lemia grįžtamasis ryšys ir darbuotojo asmeninis savo darbo atlikimo vertinimas. Įdomus ryšys yra tarp inovatyvaus elgesio ir darbo atlikimo – nors kai kurie darbuotojai dėl prasto organizacinio vadovavimo turi elgtis inovatyviai, kad atliktų darbą, tai dažnai jiems sukelia stresą ir psichologinio nesaugumo jausmą. Vis dėlto darbuotojai, kurie yra užtikrinti dėl savo darbo atlikimo ir pozityviai jį vertina, bus labiau linkę rizikuoti ir siūlyti inovacijas organizacijoje.

### 1.5. Darbo charakteristikos ir inovatyvus elgesys

Darbo charakteristikos nagrinėjamos tyrimuose apie inovatyvų elgesį ir vadovavimo stilių (Černe, et al., 2006). Inovatyvus elgesys taip pat siejamas su aplinka, kurioje darbuotojai atlieka vieną ar kitą užduotį, todėl inovatyvus elgesys turi ryšį su darbo charakteristikomis (Janssen, 2004).

Literatūroje galima rasti skirtingų darbo charakteristikų modelių. Dažniausiai kaip patikimas pasitelkiamas Hackman ir Oldham (1975) darbo charakteristikų modelis, kuriame nagrinėjama įgūdžių

įvairovė, užduotys ir užduočių svarba, autonomija ir grįžtamasis ryšys (šios darbo charakteristikos yra laikomos kertinėmis), tačiau kai kurie autoriai pasirenka darbo charakteristikas, susijusias su tyrimo specifika (Zapf, Isic, Bechtoldt, & Blau, 2003). Darbo charakteristikos dažniausiai literatūroje apibūdinamos kaip fiziniai, socialiniai ir organizaciniai darbo aspektai, kurie reikalauja fizinių ar psichologinių pastangų (Hu, Schaufeli & Taris, 2011). Modelis, kuriuo daugiausiai bus remiamasi darbe, yra darbo reikalavimų ir išteklių, jis puikiai apibrėžtas Bakker, Demerouti ir Xanthopoulou (2007). Modelis pagrįstas teorija, jog kiekvieno darbuotojo emocinė savijauta darbo vietoje dažniausiai priklauso nuo šių dviejų veiksnių:

- Darbo reikalavimų: tai yra fizinių, psichologinių, socialinių ar organizacinių darbo aspektų, kurie reikalauja psichologinių ar fizinių darbuotojo pastangų.
- Darbo išteklių: tai yra fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie leidžia pasiekti darbinius tikslus, palengvina užduotis arba prisideda prie psichologinės darbuotojų gerovės.

Šiame darbe bus daugiau atsižvelgta į darbo reikalavimo veiksnį ir jo ryšį su inovatyviu elgesiu. Būtent šis konstruktas yra naudojamas tyrimuose, norint aptarti darbuotojo individual elgesį organizacijoje (ne pačios organizacijos atvirumą inovacijoms). Hernández, Salanova ir Peiró (2007) tyrime aprašė, jog inovatyvų elgesį gali paskatinti net darbo charakteristikos, dažniausiai siejamos su stresu, tokios kaip neaiškios darbo užduotys, vaidmenų konfliktai, per didelis darbo krūvis. Tokius tyrimo rezultatus darbo autoriai aiškina darbuotojo gebėjimu atrasti inovatyvius sprendimus situacijose, kai reikia greitų sprendimų, tačiau darbuotojas turi visišką autonomiją darbo vietoje.

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad, nors yra tiriama kaip darbo charakteristikos prognozuoja inovatyvų elgesį, tačiau dažniausiai naudojamas modelis, apibrėžtas Hackman ir Oldham (1975), kuris yra siauresnis, nei darbo charakteristikų ir išteklių modelis, kuris leidžia į darbo charakteristikas pažvelgti plačiau bei patyrinėti, kaip jos prognozuoja inovatyvų elgesį. Būtent darbo charakteristikų ir išteklių modeliu, apibrėžtu Bakker ir Demerouti (2007), bus remiamasi šiame darbe.

#### 1.6. Darbo charakteristikų ir darbo atlikimo reikšmė, transformaciniam vadovavimui prognozuojant darbuotojų inovatyvų elgesį

Darbo charakteristikos ir darbo atlikimas yra tiriami kartu su inovatyviu elgesiu, tačiau šio pobūdžio tyrimų nėra daug. Darbo atlikimo santykis su inovatyviu elgesiu yra tirtas mažiau, nei darbo charakteristikos.

Dažnai darbo charakteristikos į tyrimą įtraukiamos ir kaip mediatoriai, ypač tie mediatoriai, kurie susiję su vadovavimu (Piccolo, et al., 2006). Atlikta daug tyrimų, kaip skirtingo tipo lyderystės atsisiskleidžia per darbo charakteristikas (Gillet & Vandenberghe, 2014). Transformacinis lyderystės stilius daro įtaką darbo charakteristikoms, keisdamas organizaciją ir darbuotojus (Gillet & Vandenberghe, 2014).

Vadovaujantis anksčiau išnagrinėtu inovatyvaus elgesio ir transformacinio vadovavimo modeliu (Piccolo, et al., 2006, Amabile, 1988), galima teigti, jog transformacinis vadovavimas didžiausią ryšį su inovatyviu elgesiu turės dėl šių charakteristikų:

- Bendradarbių palaikymas. Tai vienas daugiausiai inovatyvų elgesį veikiančių transformacinio vadovavimo bruožų. Bendradarbių palaikymo dėka darbuotojas jaučia pakankamą psichologinį saugumą imtis inovatyvaus elgesio ir rizikuoti (Wang, et al., 2015). Transformacinis vadovavimas yra viena iš lyderystės formų, kuri turi stipriausią ryšį su bendryste tarp darbuotojų ir bendro tikslo siekiu (Piccolo, 2006).
- Kiekybiniai darbo reikalavimai, Įdomu stebėti, kaip kiekybiniai darbo reikalavimai veikia inovatyvų elgesį. Literatūroje aprašyta, kaip skirtingo pobūdžio veiklos skatina inovatyvų elgesį dėl darbuotojo gebėjimo pažvelgti į problemą įvairiais aspektais (Amabile, 1988). Santykis tarp kiekybinių darbo reikalavimų ir transformacinio vadovavimo nėra išsamiai išnagrinėtas. Zapf ir kolegos (2003) atliko tyrimą skambučių centre, kur, autorių teigimu, kiekybiniai ir emociniai darbo reikalavimai tyrėjo ryšį su darbuotojo patiriamu stresu, tačiau netirtas darbuotojų inovatyvus elgesys.
- Kognityviniai darbo reikalavimai, Kognityviniai darbo reikalavimai turi ryšį su transformaciniu vadovavimu. Manoma, jog transformacinis vadovas dažnai skatina darbuotojų kognityviką ir tokiu būdu juos įtraukia į problemų sprendimo procesą (Kanste, Kyngäs, & Nikkilä, 2007). Aktyvus darbuotojas, galima manyti, sugalvos inovatyvių problemos sprendimo būdų (Janssen, 2003).
- Emociniai darbo reikalavimai. Šie darbo reikalavimai labiausiai susiję su darbuotojo patiriamu stresu darbo vietoje (Zapf, et al., 2003). Tačiau dėl bendradarbių paramos ir transformacinio vadovo aukšto emocinio intelekto emocinių reikalavimų sukeltas stresas gali tapti nauju iššūkiu darbuotojams (Burnett, 2005).
- Darbo įvairovė Transformacinis vadovavimas skatina darbo įvairovę, nes darbuotojai yra skatinami prisiimti įvairių veiklų, mąstyti netradiciškai (Piccolo, et al., 2006). Darbo įvairovė



yra teigiamai susijusi su darbuotojų inovatyviu elgesiu – kuo įvairesnę patirtį darbuotojas turi, tuo inovatyviau jis gebės spręsti problemas (Amabile, 1988).

- Galimybė tobulėti. Transformacinis vadovavimas yra vadovavimo stilius, kuris suteikia darbuotojams bene didžiausią galimybę tobulėti dėl vadovo individualaus dėmesio kiekvienam darbuotojui ir darbuotojų organizacijos tikslų siekio nepaisant savo interesų (Piccolo, et al., 2006). Inovatyvus elgesys turi ryšį su nuolatiniu darbuotojų tobulėjimu, nes inovatyviai sprendžiamas problemas darbuotojas įgyja daugiau žinių bei patirties šioje srityje (Amabile, 1988).
- Autonomija. Transformacinis vadovas dažniausiai skatina darbuotojų autonomiją. Kadangi jis daug dėmesio skiria darbuotojams, žino autonomijos lygį, kurį reikėtų suteikti kiekvienam darbuotojui (Gilbert, et al., 2017). Inovatyvus elgesys dažnai siejamas su autonomija, nes tokiu būdu darbuotojas gali apsvarstyti priimamus sprendimus.
- Grįžtamasis ryšys. Transformacinis vadovas dažnai yra linkęs teikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui (Hautala, 2005), o grįžtamasis ryšys gali didinti inovatyvų elgesį, nes jaučiamas vadovo palaikymas, be to, vadovas įvertina darbuotojo kompetencijas. Tokiu būdu darbuotojui suteikiamas psichologinis saugumas išbandyti savo jėgas ir priimti sprendimus.
- Vadovų palaikymas. Transformacinis vadovavimas skiriasi nuo kitų vadovavimo formų tuo, kad vadovas skiria asmeninį dėmesį darbuotojui ir vertina kiekvieną darbuotoją kaip individualią asmenybę (Piccolo & Colquitt, 2006). Darbuotojas, jaučiantis individualų vadovo dėmesį, skatinamas mąstyti nestandartiškai ir rizikuoti, siūlyti problemos sprendimo variantus (Scott & Bruce, 1994).

Darbo atlikimas, kurio ryšys su inovatyviu elgesiu buvo aptartas praeitame skyrelyje, taip pat yra susijęs ir su transformaciniu vadovavimu. Dėl transformacinio vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio ir dėmesio kiekvienam darbuotojui asmeniškai (Hautala, 2005) darbuotojai tiksliai geba įvertinti savo darbo atlikimą ir žino, kaip galėtų tobulėti, gali įvardyti savo stiprybes ir silpnybes.

Taigi, transformacinis vadovavimas dažniausiai veikia keisdamas darbo charakteristikas, o kartu ir darbuotojų požiūrį tiek į save, tiek į kolegas ir įmonę. Darbo charakteristikų dėka transformacinis vadovas geba sukurti inovatyvų elgesį skatinančią įmonės kultūrą.

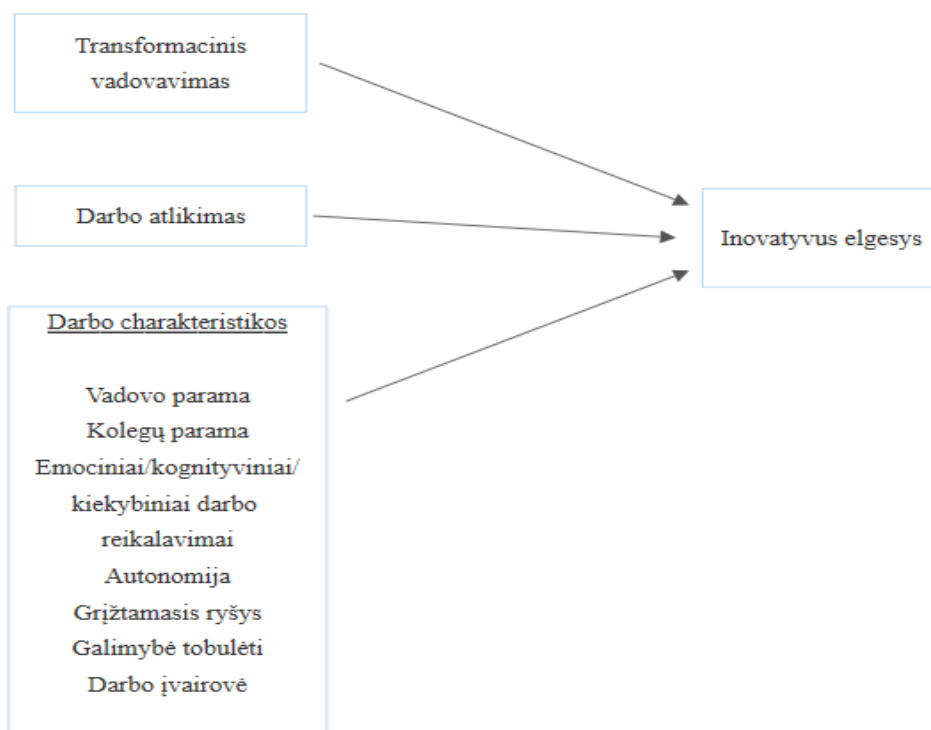
### 1.7. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

**Tyrimo tikslas:** išnagrinėti darbuotojų inovatyvaus elgesio prielaidas ir darbo charakteristikų bei darbo atlikimo reikšmę transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui.

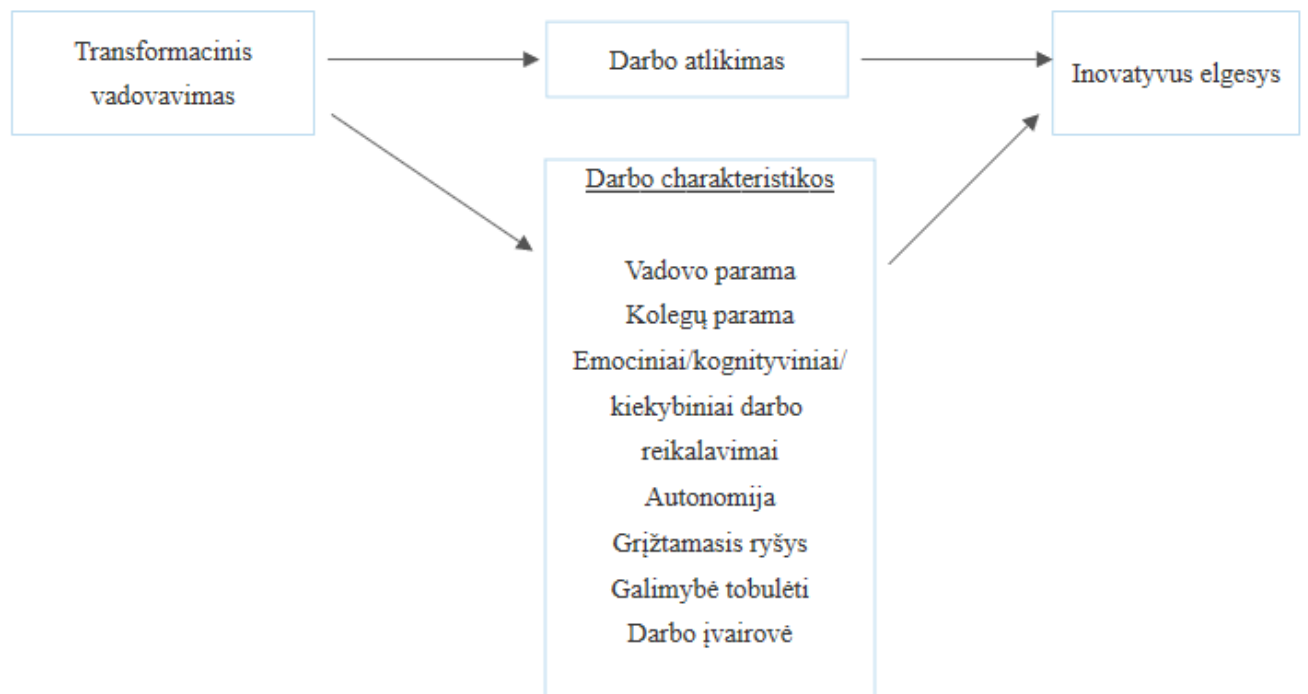
Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti inovatyvaus elgesio, transformacinio vadovavimo, darbo charakteristikų ir darbo atlikimo raišką ir sąsajas su demografinėmis charakteristikomis.
2. Išnagrinėti darbo charakteristikų, darbo atlikimo, transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio sąsajas.
3. Ištirti inovatyvaus elgesio prognostinius veiksnius.
4. Nustatyti, ar darbo charakteristikos ir darbo atlikimas veikia kaip tarpiniai kintamieji transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui.

1 ir 2 paveiksluose pateikiamo trečiojo ir ketvirtojo tyrimo uždavinių schemas.



1 pav. Trečiojo tyrimo uždavinio schema



2 pav. Ketvirtojo tyrimo uždavinio schema

## 2.METODIKA

### 2.1. Tyrimo dalyviai

Šiame magistro darbe buvo apibendrinti 354 respondentų iš Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos (VMVT) apklausos duomenys. Iš jų 73,2 % dirba organizacijoje daugiau nei 10 metų. 5,6 % dirba mažiau nei 1 metus, 5,4 % – nuo 1 iki 3 metų, 5,9 % – nuo 3 iki 5 metų, o 9,9% – nuo 5 iki 10 metų. Vadovaujančias pareigas užima 17,2 tiriamųjų, o specialisto – 82, 8 %. 5,1 % darbuotojų yra iki 29 metų amžiaus, 14,2% – 30–39 metų amžiaus, 24,6% darbuotojų – 40–49 metų amžiaus, didžiausią grupę sudarė 50–59 metų darbuotojai – 43,6%, o darbuotojai nuo 60 metų siekė 12,5%. Moterys sudarė 61%, o vyrai – 39 %. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą buvo įgiję 90,1% respondentų, aukštąjį neuniversitetinį – 5,6%, pradinį išsilavinimą – 2%, profesinį išsilavinimą – taip pat tik 2% respondentų.

### 2.2. Įvertinimo priemonės

Tyrime naudotas klausimynas sudarytas iš penkių demografinių klausimų ir skalių tyrimo konstrukts matuoti. Pasirinkti demografiniai klausimai apie tiriamojo amžių, lytį, stažą, išsilavinimą ir pareigas. Tyrimo instrumentais buvo vertinama transformacinė lyderystė, inovatyvus elgesys, darbo charakteristikos (vadovo parama, kolegų parama, kokybiniai, kiekybiniai ir emociniai darbo reikalavimai, darbuotojų autonomija, grįžtamasis ryšys, darbo įvairovė) bei suvoktas darbo atlikimas.

**Transformacinei lyderystei** vertinti naudota *Bendroji transformacinės lyderystės skalė*, (angl. *Global Transformational Leadership Scale*) sudaryta Carless, Wearing ir Mann (2000). Skalę iš anglų kalbos išvertė Stelmokienė ir Endriulaitienė (2009), ją sudaro 7 teiginiai, teiginio pavyzdys: „Vadovas darbuotojus vertina kaip asmenybes, paremia ir padrąsina jų tobulėjimą“. Atsakymai vertinami rangine 5 balų skale nuo 1 balo (niekada) iki 5 balų (visada). Skalės konstrukto validumas vertintas principinių komponentų faktorine analize su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijus  $<0,001$ ,  $KMO=0,945$ ), Cronbacho  $\alpha = 0,975$ .

**Inovatyviam elgesiui** vertinti buvo naudojama Scott ir Bruce (1994) inovatyvaus elgesio (angl. *Innovative work behavior*) skalė, kurią sudaro 6 teiginiai, teiginio pavyzdys: „Siekiu gauti lėšų, kurių reikia mano naujų idėjų įgyvendinimui darbe“. Atsakymai vertinti 5 balų skale nuo 1 balo (niekada) iki 5 balų (visada). Konstrukto validumas vertintas principinių komponentų faktorių analize su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijus  $<0,001$ ,  $KMO=0,840$ ), Cronbacho  $\alpha = 0,879$ .

**Vadovo paramai** vertinti naudota Ladd ir Henry (2000) suvoktos vadovo paramos skalė (angl. *Leader support*), kurią sudaro 5 teiginiai, teiginio pavyzdys „Vadovas pritaria mano tikslams ir

vertybėms“. Atsakymai vertinami 5 balų skale nuo 1 balo (niekada) iki 5 balų (visada). Konstrukto validumas vertintas principinių komponentių faktorių analize su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijus $<0,001$ , KMO=0,904), Cronbacho  $\alpha = 0,958$ .

**Kolegų parama** vertinta Ladd ir Henry (2000) suvoktos kolegų paramos skalė (angl. *Coworker support*). kurią sudaro 5 teiginiai, pavyzdys „Susidūrus su problema, bendradarbiai noriai man padeda“. Atsakymai vertinami 5 balų skale nuo 1 balo (niekada) iki 5 balų (visada). Konstrukto validumas vertintas principinių komponentių faktorių analize su *varimax* sukiniu ((Bartleto sferiškumo kriterijus $<0,001$ , KMO=0,870), Cronbacho  $\alpha = 0,914$ .

Kognityviniai, kiekybiniai, emociniai darbo reiklavimai ir galimybės tobulėti vertinti skalėmis, kurios paimitos iš Kopenhagos psichosocialinių sąlygų vertinimo klausimyno (angl. *Copenhagen Psychosocial Questionnaire, COPSQ-II*)

(<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Spoergeskemaer/copsoq/uk/scales-of-the-long-copsoq-ii-questionnaire.pdf#>).

**Kognityvinių reikalavimų** (angl. *Cognitive demands*) skalę sudaro 4 teiginiai, teiginio pavyzdys: „Dirbdamas(-a) turiu prisiminti daugelį dalykų“. Atsakymai vertinami 5 balų skale nuo 1 balo (niekada) iki 5 balų (visada). Konstrukto validumas vertintas principinių komponentių faktorių analize su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijus $<0,001$ , KMO=0,690), Cronbacho  $\alpha = 0,805$ .

**Kiekybinių reikalavimų** (angl. *Quantitative demands*) skalę sudaro 3 teiginiai, teiginio pavyzdys: „Dirbdamas(-a) turiu skubėti, kad darbas būtų atliktas laiku“. Atsakymai vertinami 5 balų skale nuo 1 balo (niekada) iki 5 balų (visada). Konstrukto validumas vertintas principinių komponentių faktorių analize su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijus $<0,001$ , KMO=0,706), Cronbacho  $\alpha = 0,833$ .

**Emocinių reikalavimų** (angl. *Emotional demands*) skalę sudaro 3 teiginiai, teiginio pavyzdys: „Darbas kelia didelius emocinius reikalavimus“. Atsakymai vertinami 5 balų skale nuo 1 balo (niekada) iki 5 balų (visada).

**Galimybių tobulėti** (angl. *Possibilities for development*) vertinimo skalę sudaro 3 teiginiai, teiginio pavyzdys: „Dirbdamas(-a) turiu galimybę mokytis naujų dalykų“. Atsakymai vertinami nuo 1 balo (niekada) iki 5 balų (visada). Konstrukto validumas vertintas principinių komponentių faktorių analize su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijus $<0,001$ , KMO=0,717), Cronbacho  $\alpha = 0,852$ .

**Autonomija darbe** (angl. *Job autonomy*) vertinta Morgeson ir Humphrey (2006) 6 teiginių skale, teiginio pavyzdys: „Darbe daugelį sprendimų galiu priimti savarankiškai“. Atsakymai vertinami 5 balų skale nuo 1 balo (niekada) iki 5 balų (visada). Konstrukto validumas vertintas principinių

komponenčių faktorių analize su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijus $<0,001$ , KMO=0,805), Cronbacho  $\alpha = 0,888$ .

**Grižtamais ryšys** (angl. *Feedback*) vertintas Sims, Szilagyi ir Keller (1976) skale, kurią sudaro 3 teiginiai, pavyzdys: „Mano darbas man suteikia galimybių suprasti, kaip gerai aš dirbu“. Atsakymai vertinami 5 balų skale nuo 1 balo (niekada) iki 5 balų (visada). Konstrukto validumas vertintas principinių komponenčių faktorių analize su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijus $<0,001$ , KMO=0,664), Cronbacho  $\alpha = 0,877$ .

**Darbo įvairovė** (angl. *Job variety*) vertinta Sims ir kolegų (1976) skale, kurią sudaro 3 teiginiai, pavyzdys: „Užduotys, kurias turiu atlikti, yra skirtingos pagal jų atlikimui skirtą laiką ir sudėtingumą“. Atsakymai vertinami 5 balų skale nuo 1 balo (niekada) iki 5 balų (visada). Konstrukto validumas vertintas principinių komponenčių faktorių analize su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijus $<0,001$ , KMO=0,691), Cronbacho  $\alpha = 0,834$ .

**Darbo atlikimas** (angl. *In role*) vertintas Williams ir Anderson (1991) trumpąja 4 teiginių skale, teiginio pavyzdys „Įvykdu visą man priklausančias darbo funkcijas“. Atsakymai vertinami nuo 1 balo (niekada) iki 5 balų (visada). Konstrukto validumas vertintas principinių komponenčių faktorių analize su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijus $<0,001$ , KMO=0,827), Cronbacho  $\alpha = 0,889$ .

Visų rodiklių individualios reikšmės skaičiuotos kaip atsakymų į skalės teiginius vidurkis. Įgyvendinant anksčiau minėtą projektą, buvo gauti metodų autorių leidimai juos naudoti tyrime, instrumentai buvo verčiami į lietuvių kalbą dvigubo vertimu būdu.

### 2.3. Tyrimo eiga

Magistro darbe naudojami 2016 m. atlikto tyrimo duomenys, kurie buvo sukaupti, įgyvendinant bendradarbiavimo sutartį Nr. BS – 250000 – 1963/BSR – 28 tarp Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos (VMVT) ir Vilniaus universiteto. Magistro darbe analizuojamas ribotas skaičius nurodytame tyrime nagrinėtų rodiklių, o bendroji imtis, kurią sudarė daugiau nei 500 įvairių VMVT padalinių darbuotojai, sumažinta iki 354 darbuotojų, kurie dirbo tik teritorinėse maisto veterinarijos tarnybose (52 teritoriniuose padaliniuose). Tyrime dalyvavo nuo 2 iki 24 darbuotojų iš teritorinių padalinių. Apklausos anketa buvo įkelta internete, informaciją apie apklausą platino žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius, tyrimo tikslas ir struktūra buvo pristatyti padalinių vadovams, kurie taip pat kreipėsi į darbuotojus, kviesdami dalyvauti apklausoje.

## 2.4. Duomenų analizė

Duomenų analizė buvo atlikta SPSS 19-a programa. Skaičiuotas tyrimo naudotų skalių patikimumas, taikant Cronbacho  $\alpha$  kriterijų, skalių struktūros validumas nustatytas, taikant principinių komponentių faktoriinę duomenų analizę su *varimax* sukiniu. Koreliacijos tarp rodiklių skaičiuotos, taikant Pearsono koreliacijos koeficientus, inovatyvaus elgesio prognostiniams veiksniams nustatyti naudota daugialypė regresija, darbo charakteristikų kaip mediatorių vaidmuo inovatyvaus elgesio ir transformacinio vadovavimo ryšiui vertintas hierarchine regresija.

### 3. REZULTATAI

#### 3.1. Transformacinio vadovavimo, inovatyvaus elgesio, darbo charakteristikų ir darbo atlikimo raiška ir sąsajos su demografinėmis charakteristikomis

Pirmasis tyrimo uždavinys yra išnagrinėti transformacinio vadovavimo, inovatyvaus elgesio, darbo charakteristikų ir darbo atlikimo raišką ir sąsajas su demografinėmis charakteristikomis. Tyrimo rodiklių aprašomoji statistika, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, minimalios ir maksimalios reikšmės yra pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė *Tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, minimalio ir maksimalios reikšmės*

	Minimalios reikšmės	Maksimalios reikšmės	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Inovatyvus elgesys	1.33	5.00	3.45	0.64
Transformacinis vadovavimas	1.00	5.00	4.01	1.05
Darbo atlikimas	2.50	5.00	4.15	0.52
Galimybė tobulėti	1.00	5.00	3.93	0.68
Darbo įvairvė	1.00	5.00	4.02	0.65
Grįžtamasis ryšys	1.00	5.00	3.71	0.59
Autonomija	1.00	5.00	3.42	0.73
Emociniai darbo reikalavimai	1.00	5.00	3.00	0.88
Kognityviniai darbo reikalavimai	1.00	5.00	3.60	0.71
Kiekybiniai darbo reikalavimai	1.00	5.00	2.65	0.87
Bendradarbių parama	1.00	5.00	3.69	0.69
Vadovo parama	1.00	5.00	3.96	0.90

Palyginus rodiklių raišką pagal socialines demografines charakteristikas, didžiausi skirtumai buvo rasti grupėse pagal užimamas pareigas (2 lentelė).



2 lentelė Tyrimo kintamųjų raiška grupėse pagal pareigas

	Vadovai	Specialistai	t	df	p
	(N=61)	(N=293)			
	M(SD)	M(SD)			
Inovatyvus elgesys	3.92(0.48)	3.35 (0.62)	8.02	106.81	<b>p&lt;0,001</b>
Transformacinis vadovavimas	4.31(0.63)	3.9 (1.11)	3.50	150.27	<b>p&lt;0,001</b>
Darbo atlikimas	4.18(0.48)	4.15(0.52)	4.14	91.66	p=0.425
Galimybė tobulėti	4.21(0.52)	3.87(0.69)	4.35	108.23	p=0.992
Darbo įvairovė	4.21(0.55)	3.98 (0.66)	2.88	100.02	p=0.153
Grįžtamasis ryšys	3.96(0.51)	3.66(0.59)	4.03	97.45	p=0.071
Autonomija	3.83(0.60)	3.83 (0.60)	5.71	101.02	p=0.079
Emociniai darbo reikalavimai	3.33(0.68)	2.93(0.90)	3.94	109.40	<b>p=0.001</b>
Kognityviniai darbo reikalavimai	4.03(0.47)	3.51 (0.72)	7.06	125.40	<b>p=0.001</b>
Kiekybiniai darbo reikalavimai	2.48(0.81)	2.69 (0.88)	-1.85	91.97	p=0.348
Bendradarbių parama	3.99(0.59)	3.62(0.70)	4.33	98.83	p=0.088
Vadovo parama	4.24(0.61)	3.90(0.94)	3.52	128.69	<b>p=0.008</b>

*Pastaba:* statistiškai reikšmingi prognostiniai veikniai pažymėti paryškintu šriftu.

Palyginus su specialistais, vadovai geriau vertina savo inovatyvų elgesį, transformacinį vadovavimą įmonei bei aukštesnių vadovų paramą. Taip pat vadovai turėjo daugiau emocinių bei kognityvinių reikalavimų darbe, lyginant su specialistais.

Įdomu tai, jog palyginus vidurkius, galima matyti, jog vadovai nežymiau labiau buvo linkę vertinti beveik visus kintamuosius aukštesniu balu (išskyrus atonomiją, kuri sutapo su darbuotojų vertinimu, bei kiekybinius darbo reikalavimus, kurie buvo įvertinti žemiau).

### 3.2. Transformacinio vadovavimo, darbo charakteristikų, darbo atlikimo ir inovatyvaus elgesio sąsajos

Antrasis uždavinys buvo išnagrinėti darbo charakteristikų, darbo atlikimo, transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio tarpusavio sąsajas. Rezultatai pateikti 3 -oje lentelėje.

3 lentelė Darbo charakteristikų, darbo atlikimo, transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio koreliacijos

	Inovatyvus elgesys	Transformacinis vadovavimas	Darbo atlikimas	Galimybė tobulėti	Darbo įvairovė	Grįžtamasis ryšys	Autonomija	Emociniai darbo reikalavimai	Kognityviniai darbo reikalavimai	Kiekybiniai darbo reikalavimai	Bendradarbių parama	Vadovo parama
Inovatyvus elgesys	–											
Transformacinis vadovavimas	0.202**	-										
Darbo atlikimas	0.364**	0.104*	-									
Galimybė tobulėti	0.401*	0.422**	0.258**	-								
Darbo įvairovė	0.267**	0.230**	0.299**	0.571**	-							
Grįžtamasis ryšys	0.371**	0.442**	0.320**	0.605*	0.391*	-						
Autonomija	0.346**	0.372**	0.143**	0.456**	0.246*	0.518**	-					
Emociniai darbo reikalavimai	0.086	-0.281**	-0.035	-0.083	0.208*	-0.193**	-0.127*	-				
Kognityviniai darbo reikalavimai	0.285**	-0.090	0.089	0.226**	0.379*	0.053	0.108*	0.630**	-			
Kiekybiniai darbo reikalavimai	-0.143**	-0.359**	-0.152**	-0.255**	0.028	-0.303**	-0.300**	0.580**	0.315**	-		
Bendradarbių parama	0.318**	0.540**	0.164**	0.395**	0.295*	0.384**	0.329**	-0.207**	0.040	-0.292**	-	
Vadovo parama	0.243**	0.887**	0.144**	0.434**	0.299*	0.464**	0.415**	-0.239**	-0.052	-0.333**	0.555**	-

Pastaba \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Nustatyta, jog su inovatyviu elgesiu teigiamą ryšį turi beveik visi kintamieji, išskyrus emocinius darbo reikalavimus ( $r = 0.086$ ,  $p > 0,05$ ). Su transformaciniu vadovavimu ryšį turi visi kintamieji, išskyrus kognityvinius reikalavimus ( $r = -0.090$ ,  $p > 0,05$ ), o emocinių ( $r = -0.281$ ,  $p < 0,01$ ) ir kiekybinių ( $r = -0.359$ ,  $p < 0,01$ ) darbo reikalavimų ryšys su transformaciniu vadovavimu yra neigiamas. Darbo charakteristikos taip pat yra tarpusavyje susiję. Vienas įdomiausių rezultatų - autonomijos ryšys tiek su darbo atlikimu ( $r = 0.143$ ,  $p < 0,01$ ), tiek su grįžtamuoju ryšiu ( $r = 0.320$ ,  $p < 0,01$ ). Taip pat yra įdomus teigiamas ryšys tarp kognityvinių ir emocinių ( $r = 0.630$ ,  $p < 0,01$ ) bei kiekybinių ( $r = 0.315$ ,  $p < 0,01$ ) darbo reikalavimų. Vadovo ir kolegų parama turėjo negiamą ryšį tiek su kiekybiniais, tiek su emociniais reikalavimais, reiškia, jog kuo labiau vadovas ir kolegos palaiko darbuotoją, tuo mažiau jis savo darbą vertina kaip emociškai įtemptą, žemiau vertina ir kiekybinius reikalavimus darbe.

### 3.3. Inovatyvaus elgesio prognostiniai veiksniai

Trečiuoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama išsiaiškinti inovatyvaus elgesio prognostinius veiksnius. Tuo tikslu atlikta daugialypė regresija, kurią skaičiuojant kaip nepriklausomi kintamieji įvesti demografiniai rodikliai ir visi tyrimo kintamieji (žr. 4 – a lentelę).

4 lentelė *Inovatyvaus elgesio prognostiniai veiksniai*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis (Inovatyvus elgesys)					
	Beta	t	P	F	P	R <sup>2</sup>
Stažas	-0.016	-0.292	0.771	13.44	<b>&lt;0.001</b>	0.39
Pareigos	-0.123	-2.420	0.016			
Lytis	0.172	3.573	<0.001			
Amžius	0.001	0.023	0.981			
Išsilavinimas	-0.043	-0.843	0.400			
Transformacinis vadovavimas	-0.059	-0.623	0.534			
Kolegų parama	0.134	2.415	<b>0.016</b>			
Vadovo parama	0.053	0.550	0.582			
Kiekybiniai	-0.056	-0.970	0.333			
Kognityviniai	0.148	2.310	<b>0.021</b>			
Emociniai	0.065	0.965	0.335			
Autonomija	0.102	1.895	0.059			
Grįžtamasis ryšys	0.065	1.050	0.295			
Galimybė tobulėti	0.159	2.409	<b>0.017</b>			
Darbo įvairovė	-0.081	-1.392	0.165			
Darbo atlikimas	0.267	5.700	<b>&lt;0.001</b>			

*Pastaba:* statistiškai reikšmingi prognostiniai veiksniai pažymėti paryškintu šriftu.

Gauta, kad inovatyvų elgesį prognozuoja kolegų parama, kognityviniai reikalavimai, galimybė tobulėti ir darbo atlikimas. Darbuotojai, kurie jaučia didenę kolegų paramą, geriau vertina kognityvinius darbo reikalavimus, turinys galimybes tobulėti yra labiau linkę elgtis inovatyviai. Stipriausiai darbuotojų inovatyvų elgesį numato jų suvoktas darbo atlikimas: kuo darbuotojas geriau vertins savo darbo atlikimą, tuo inovatyviau jis elgsis. Įdomu, tai, jog transformacinis vadovavimas nėra prognostinis inovatyvaus elgesio veiksnys.

#### 3.4. Darbo charakteristikos ir darbo atlikimas kaip tarpiniai kintamieji transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui

Siekiant nustatyti, ar darbo charakteristikos ir darbo atlikimas veikia kaip tarpiniai kintamieji transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui, buvo atlikta hierarchinė regresinė analizė. Priklausomas kintamasis – inovatyvus elgesys darbe. Pirmoje pakopoje buvo įtraukti demografiniai rodikliai, antroje pakopoje – transformacinis vadovavimas, trečioje – kolegų parama, vadovo parama, kiekybiniai, kokybiniai ir emociniai reikalavimai, autonomija, grįžtamasis ryšys, galimybė tobulėti, darbo įvairovė, darbo atlikimas.

4 lentelė Darbo charakteristikų ir darbo atlikimo kaip mediatorių vaidmuo transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui

Nepriklausomi kintamieji	Inovatyvus elgesys darbe		
	Standartizuoti $\beta$ (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
	1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Stažas	-0,002	0.034	-0.016
Pareigos	-0,264**	-0.230**	-0.123**
Lytis	0,181**	0.186**	0.172**
Amžius	-0.053	-0.074	0.001
Išsilavinimas	-0.087	-0.106*	-0.043
Transformacinis vadovavimas		<b>0.198**</b>	-0.059
Kolegų parama			<b>0,134*</b>
Vadovo parama			0.053
Kiekybiniai reikalavimai			-0.056
Kokybiniai reikalavimai			<b>0.148*</b>
Emociniai reikalavimai			0.065
Autonomija			0.102
Grįžtamasis ryšys			0.065
Galimybė tobulėti			<b>0.159*</b>
Darbo įvairovė			-0.081
Darbo atlikimas			<b>0.267**</b>
$R^2$	0.153	0.190	0.391
$\Delta R^2$	0.141	0.176	0.362
F	12.478	13.462	13.437

*Pastaba:* statistiškai reikšmingi prognostiniai veikniai pažymėti paryškintu šriftu.

Gauti rezultatai atskleidė, jog socialiniai demografiniai rodikliai paaiškina tik 15,3% inovatyvaus elgesio darbe ir iš socialinių demografinių rodiklių inovatyvų elgesį prognozuoja tik lytis ir pareigos. Įvedus transformacinį vadovavimą, kaip nepriklausomą kintamąjį, modelis paaiškina tik 19,0% inovatyvaus elgesio darbe sklaidos, tačiau transformacinis vadovavimas yra statistiškai reikšmingas. Trečiame etape įvedus darbo charakteristikas kaip mediatorius modelis paaiškino 39,1% duomenų sklaidos, inovatyvų elgesį prognozavo kolegų parama, kokybiniai reikalavimai, galimybė tobulėti bei darbo atlikimas. Darbo atlikimas inovatyvų elgesį prognozavo stipriausiai. Įdomu, tai, jog, įvedus trečioje pakopoje darbo charakteristikas, transformacinis vadovavimas statistiškai reikšmingai neneprognozuoja inovatyvaus elgesio. Vadinasi, darbo charakteristikos yra transformacinio vadovavimo mediatoriai.

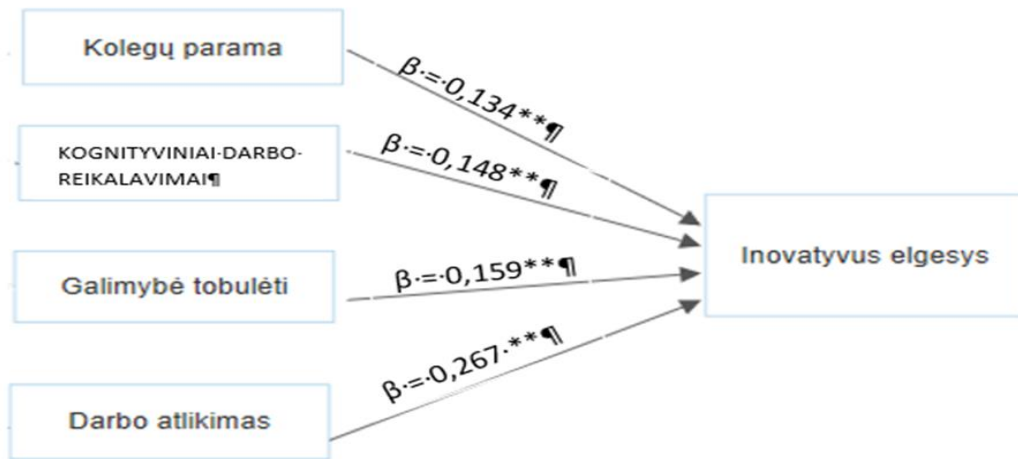
Transformacinis vadovas įmonėje dažniausiai gerins tarpusavio pagalbą, suteiks darbuotojams galimybę tobulėti ir tuo pačiu skatins juos kuo geriau atlikti skirtas užduotis bei suteiks darbuotojams galimybę darbo vietoje susidurti su kognityviniais iššūkiais.

### 3.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

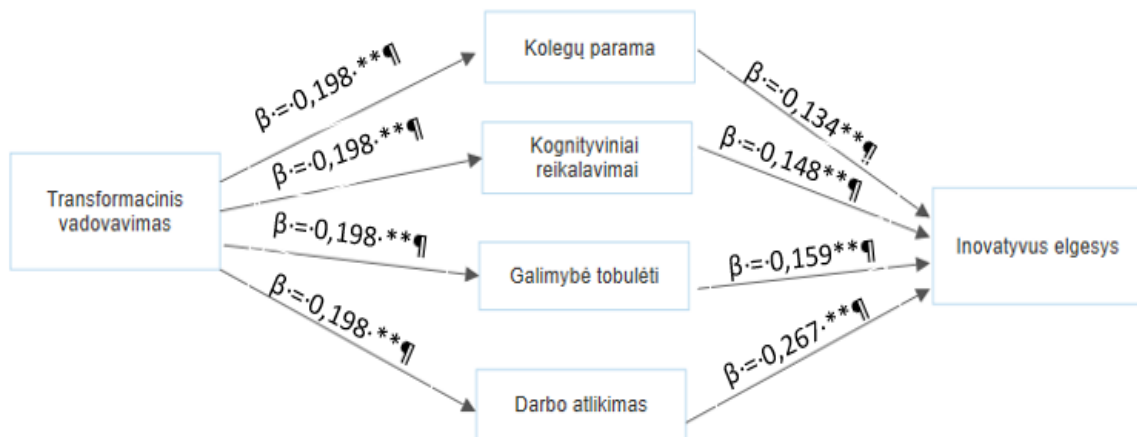
Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, jog darbo charakteristikos ir darbo atlikimas yra susiję, ypač susijusi autonomija su grįžtamojo ryšio teikimu ir darbo atlikimu, taip pat kognityviniams darbo reikalavimams yra svarbu emociniai ir kiekybiniai darbo reikalavimai – kylant emociniams ir kiekybiniais darbo reikalavimams, darbuotojai yra linkę geriau vertinti ir kognityvinius savo darbo reikalavimus. Emociniai darbo reikalavimai yra neigiamai susiję su vadovo ir kolegų parama – kuo daugiau yra suvoktos paramos, tuo žemiau respondentai vertina emocinius darbo reikalavimus. Emociniai darbo reikalavimai taip pat yra neigiamai susiję su transformaciniu vadovavimu – darbuotojai, kuriems vadovauja transformacinis vadovas, yra linkę suvokti darbo emocinius reikalavimus kaip mažesnius. Transformacinis vadovavimas, į prognostinį modelį įvedus darbo charakteristikas, nebėra inovatyvaus elgesio prognostinis veiksnys (nors tarp jų yra stiprus ryšys, kai įvestas tik transformacinio vadovavimo rodiklis), tačiau trečiojoje pakopoje jį pakeičia kolegų parama, kognityviniai reikalavimai, galimybė tobulėti bei darbo atlikimas.

Inovatyvaus elgesio prognostiniai veiksniai pateikiami 3-ame bei 4-ame paveiksluose.





3 pav. Inovatyvaus elgesio prognostiniai veiksniai



4 pav. Darbo charakteristikų ir darbo atlikties reikšmė inovatyvaus elgesio ir transformacinio vadovavimo ryšiui.

#### 4. REZULTATŲ APTARIMAS

Pirmasis tyrimo uždavinys – *Išnagrinėti inovatyvaus elgesio, transformacinio vadovavimo, darbo charakteristikų ir darbo atlikimo raišką ir sąsajas su demografinėmis charakteristikomis.*

Išnagrinėjus transformacinio vadovavimo, inovatyvaus elgesio, darbo charakteristikų ir darbo atlikimo sąsajas su demografinėmis charakteristikomis, matyti, kad pareigos turėjo stipriausią ryšį tiek su inovatyviu elgesiu, tiek su transformaciniu vadovavimu. Vadovai buvo linkę geriau vertinti savo inovatyvų elgesį, lyginant su specialistais. Vadovai taip pat sulaukdavo daugiau aukštesnių vadovų paramos. Vis dėlto, vadovai taip pat įvardijo aukštesnius emocinius bei kognityvinius reikalavimus darbo vietoje. Tai rodo, jog darbuotojo pareigos yra svarbios tiriant inovatyvų elgesį bei transformacinį vadovavimą.

Antasis tyrimo uždavinys – *Išnagrinėti darbo charakteristikų, darbo atlikimo, transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio tarpusavio sąsajas.*

Transformacinis vadovavimas ir inovatyvus elgesys glaudžiai susiję. Teorinėje dalyje buvo išsamiai aprašyta, kokios galėtų būti šio ryšio prielaidos, tačiau bene svarbiausia, jog būtent transformacinis vadovavimas yra orientuotas į darbuotojų skatinimą prisidėti savo noru prie bendrų idėjų įgyvendinimo (Piccolo & Colquitt, 2006). Transformacinis vadovavimas buvo susijęs su beveik visomis darbo charakteristikomis, tačiau turėjo stiprų neigiamą ryšį su darbo emociniais reikalavimais, kas rodo, jog darbuotojai, turintys inovatyvų vadovą, patiria mažiau emocinių sunkumų darbe. Tiek transformacinis vadovavimas, tiek emociniai darbo reikalavimai taip pat yra susiję su grįžtamoju ryšiu, taigi, galima manyti, kad darbuotojai patiria mažiau emocinių darbo reikalavimų būtent dėl transformacinio vadovo grįžtamojo ryšio teikimo.

Inovatyvus elgesys turėjo teigiamą ryšį beveik su visomis darbo charakteristikomis, išskyrus emocinius darbo reikalavimus (su emociniais darbo reikalavimais inovatyvus elgesys neturėjo jokio ryšio). Tiek inovatyvus elgesys, tiek transformacinis vadovavimas turėjo stiprų ryšį su darbo atlikimu. Tikėtina, kad transformacinis vadovavimas dažniausiai skatina darbuotojus užduotį atlikti geriausiai kaip gali, o geras užduoties atlikimas -- rizikuoti ir elgtis inovatyviai.

Su darbo atlikimu buvo susijusi autonomija ir grįžtamasis ryšys. Priežastis gali būti ta, jog grįžtamasis ryšys leidžia įvertinti darbo atlikimą, o gerai atlikę darbą ir daugiau autonomijos turintys darbuotojai patiria daug mažesnę stresą darbo vietoje, nei tie, kuriems nepavyko atlikti darbo ar nežino, kaip jį atlikti (Saragih, 2015).

Kognityviniai darbo reikalavimai turėjo ryšį tiek su inovatyviu elgesiu, tiek su transformacinius vadovavimu. Kadangi vienas iš transformacinio vadovavimo privalumų yra gebėjimas skatinti darbuotojų kognityviką ir taip įtraukti juos į veiklą, tai rezultatas nestebina. Kurti inovatyvius problemas sprendimo būdus taip pat reikia tam tikro kognityvinio įsitraukimo, darbuotojas pirma turėtų kognityviai suprasti problemą. Vadinasi, tikėtina, jog kognityviniai darbo reikalavimai bus teigiamai susiję su darbuotojų inovatyviu elgesiu (Bass & Riggio, 2006). Įdomu ir tai, jog kognityviniai darbo reikalavimai turėjo teigiamą ryšį su kiekybiniais ir emociniais darbo reikalavimais. Nors dažniausiai literatūroje teigiama, jog tik kognityviniai darbo reikalavimai teigiamai veikia darbuotoją, o kiekybiniai ir emociniai darbo reikalavimai siejami su stresu (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2007), rezultatai atskleidė, jog emociniai ir kiekybiniai darbo reikalavimai yra svarbūs darbuotojo kognityvikai – kiekybiniai darbo reikalavimai leidžia gerai išmanyti darbo specifiką (jei yra daug vienodos specifikos darbų) arba pamatyti platesnį organizacijos vaizdą (jei užduotys yra skirtingų sričių). Emociniai darbo reikalavimai taip pat skatina darbuotoją įsigilinti į darbo procesą galbūt dėl sukeliama streso. Distresas, jei darbuotojas jaučia organizacijos palaikymą, gali tapti eustresu, kuris energizuoja atlikti reikiamas veiklas organizacijoje (Hargrove, 2013).

Darbuotojai, kuriems keliama daugybė kiekybinių darbo reikalavimų, dažnai prasčiau vertina galimybę tobulėti organizacijoje, tačiau, jeigu jiems išsakoma daugiau kognityvinių reikalavimų, tokią galimybę vertina teigiamai. Kadangi kognityviniai ir kiekybiniai darbo reikalavimai yra susiję, galima teigti, jog kiekybiniai darbo reikalavimai tikriausiai trukdo suvoktam darbuotojų tobulėjimui. Šią prielaidą būtų įdomu patyrinėti nuodugniau.

Įdomu, jog su emociniais darbo reikalavimais neigiamai yra susijusi vadovo ir bendradarbių parama. Kuo daugiau paramos darbuotojas jaučia iš organizacijos, tuo mažiau darbas reikalauja emocinių išteklių. Galima manyti, jog transformacinis vadovavimas (neigiamai susijęs su emociniais reikalavimais, bet teigiamai su kolegų ir vadovo parama) veikia dėl organizacinės paramos – vadovai geba suburti organizacijos narius, skatina savitarpio pagalbą ir taip padeda darbuotojams (Bass & Riggio, 2006). Taip pat reikia atkreipti dėmesį, kad vadovo ir bendradarbių parama yra neigiamai susijusi su kiekybiniais darbo reikalavimais. Priežastis gali būti ta, jog darbuotojai, kurie gauna vadovo ir kolegų paramą, dažnai jaučiasi saugesni organizacijoje, patiria mažiau streso ir emocinių išbandymų (Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999). Kalbant apie gautus rezultatus kiekybiniu aspektu, galima teigti, kad vadovo ir bendradarbių parama užtikrina grįžtamąjį ryšį ir galbūt būtent vadovų ir kolegų grįžtamasis ryšys suteikia galimybę darbuotojui geriau suprasti kiekybinių reikalavimų svarbą ir dėl šios priežasties darbo kiekybiniai reikalavimai yra suvokiami kaip mažesni. Kai darbas yra emociškai

lengvesnis, jam neskiriama daug laiko. Priežastis gali būti ta, jog (skalė vertina pačių darbuotojų situacijos matymą) dažnai darbuotojai, kurie yra labiau įsipareigoję organizacijai, gali geriau atskleisti organizacinę situaciją (Aselage & Eisenberger, 2003). Galiausiai tikėtina, jog darbuotojai, kurie turi bendradarbių ir vadovo paramą, dažniausiai objektyviai gauna mažiau kiekybinių reikalavimų turinčias užduotis, daugiau investuojama į jų galimybę tobulėti.

Transformacinis vadovavimas ir inovatyvus elgesys turi sąsajas su darbo charakteristikomis. Svarbu tai, jog transformacinis vadovavimas yra susijęs su beveik visomis darbo charakteristikomis ir transformacinis vadovas tikrai keičia organizaciją keisdamas darbo charakteristikas. Labiausiai transformacinis vadovas yra orientuotas į darbuotojų bendrumo jausmą ir savotarpio pagalbą, kas mažina emocinius darbo reikalavimus, patiriamus darbuotojo. Inovatyvų elgesį paskatinti taip pat gali dauguma darbo charakteristikų, viena svarbiausių yra darbo atlikimas – kuo geriau yra suprastas darbo atlikimas, tuo inovatyviau darbuotojas elgsis. Įdomūs ryšiai egzistuoja tarp darbo charakteristikų – dauguma jų susijusios glaudžiais ryšiais ir dažnai skatinama viena darbo charakteristika paveiks ir kitas. Pavyzdžiui, autonomija yra susijusi tiek su grįžtamoju ryšiu, tiek su darbo atlikimu – norint skatinti darbuotojų autonomiją, reikėtų jiems teikti tinkamą grįžtamąjį ryšį apie jų darbo atlikimą. Taip pat skatinant darbuotojų kognityvinius reikalavimus nereikėtų mažinti emocinių arba kiekybinių darbo reikalavimų, nes jie turi teigiamą ryšį tarpusavyje.

Trečiuoju uždaviniu buvo siekiama *Ištirti inovatyvaus elgesio prognostinius veiksnius*. Kartu su darbo atlikimu bei darbo charakteristikomis transformacinis vadovavimas neprognozuoja inovatyvaus elgesio galbūt todėl, jog darbo atlikimas ir tam tikros darbo charakteristikos veikia kaip mediatoriai transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui (Jose, 2013). Daugiausiai inovatyvų elgesį prognozuoja darbo atlikimas. Tą galima paaiškinti psichologiniu saugumu ir specifinėmis žiniomis apie sritį, kurioje turės pritaikyti inovatyvius sprendimus. Darbuotojas, kuris žino, kad gali užduotį atlikti gerai, pagal keliamus reikalavimus, nebijo keisti savo įprasto užduoties atlikimo ir bandyti pagerinti galutinį rezultatą. Kadangi darbuotojas tikisi pasisekimo prisiminęs praeities sėkmę, jis daug labiau bus linkęs į inovatyvų elgesį (Pundt, et al., 2010).

Inovatyvų elgesį taip pat prognozuoja bendradarbių palaikymas. Šis palaikymas svarbus inovatyviam elgesiui, nes socialiniai ryšiai yra labai svarbi prielaida psichologinio saugumo pajautai organizacijoje. Taip pat bendrystės jausmas leidžia labiau susitapatinti su organizacija, todėl darbuotojai gali dėti daugiau pastangų atlikdami darbą ir dėl bendradarbių ar grupės paskatinimo siūlyti inovatyvius sprendimus (Pundt, et al., 2010). Labai dažnai darbuotojo nusiteikimą elgtis ar nesielgti inovatyviai prognozuoja jaučiamas grupės palaikymas arba spaudimas (Carnevale, et al.,

2017). Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, jog kuo daugiau bendradarbių palaikymo darbuotojas jaučia, tuo labiau jis bus linkęs elgtis inovatyviai. Galima būtų svarstyti, kodėl vadovo parama neprognozavo inovatyvaus elgesio, tačiau reikia prisiminti, jog dažnai darbuotojai daug daugiau laiko praleidžia su kolegomis, negu su vadovu. Dėl šios priežasties kolegų, o ne vadovo, su kuriuo susitinka rečiau, parama tikrai gali daryti didesnę įtaką darbuotojui. Taip pat kolegų, o ne vadovo parama gali prognozuoti inovatyvų elgesį dar ir dėl galimybės keistis profesinėmis žiniomis ir patirtimi darbe bei dėl to, jog kai kurie (ypač projektiniai) darbai yra atliekami su kolegomis dalijantis funkcijomis, todėl kolegų pritarimas yra būtinas norint keisti savo elgesį, nes tai turės ryšį ir su kolegų darbu (Motowidlo, et al., 2012). Galiausiai kolegos, o ne vadovas, turi daugiau fizinių galimybių aptarti užduotį, ypač jei keli kolegos dirba viename kabinete arba atviroje erdvėje (angl. *openspace*).

Inovatyvų elgesį prognozuoja ir kognityviniai darbo reikalavimai. Šie darbo reikalavimai suteikia galimybę darbuotojui patyrinėti problemą nuodugniau. Taip pat kognityviniai darbo reikalavimai dažnai reikalauja intelektualio (ir dažnai emocinio) darbuotojo įsitraukimo. Darbuotojas pats turi ieškoti, kaip išspręsti problemą, kas skatina į problemą pažvelgti naujai. Darbas, kuriam keliami aukšti kokybiniai darbo reikalavimai, reikalauja unikalaus sprendimo, nes kiekviena situacija kitokia. Kadangi kognityviniai reikalavimai darbe yra unikalūs, juos sprendžiantis darbuotojas turės elgtis inovatyviai ir ieškoti inovatyvių problemos sprendimo būdų, nes su tokiomis problemomis bendradarbiai dažnai nebus susidūrę (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Taip pat dėl keliamų kognityvinių darbo reikalavimų darbuotojai įgyja daugiau patirties susiklosčius panašiai situacijai ir dėl to kyla pasitikėjimas savimi, noras eksperimentuoti ir elgtis inovatyviai.

Paskutinė darbo charakteristika, kuri prognozuoja inovatyvų elgesį, yra galimybė tobulėti. Galimybė tobulėti gali prognozuoti inovatyvų elgesį dėl dviejų dalykų: darbuotojui suteikiamos motyvacijos ir darbuotojo skatinimu įsipareigoti organizacijai. Galėdamas tobulėti darbuotojas dažnai labiau įsitrauks į veiklą, nes tas skatina darbuotojo vidinę motyvaciją, o kartu ir inovatyvų elgesį, dėl darbuotojo įsitraukimo į atliekamą veiklą (Bass & Riggio, 2006). Galimybė tobulėti darbuotojui dažnai yra svarbi ir dėl asmeninių paskatų. Dažnai galimybė tobulėti yra susijusi tiek su darbuotojo, tiek su organizaciniais tikslais. Jei organizacija pirma parodo darbuotojui, jog investuoja į jo tobulėjimą, darbuotojas jausis emociškai įsipareigojęs organizacijai, dėl to stengsis geriau atlikti užduotis (Yuan & Woodman, 2010). Jei organizacija padeda pasiekti ir darbuotojo asmeninius tikslus ir poreikius, savaime suprantama, darbuotojas stengsis daugiau padaryti ir dėl organizacijos. Taigi, atsižvelgiant į šiuos du principus, nėra nieko keisto, jog organizacijos suteikiama galimybė tobulėti skatina darbuotojų inovatyvų elgesį. Galimybės tobulėti organizacijoje sąvoka apima ir asmeninį darbuotojo

tobulėjimą (pavyzdžiui, mokymai seminaruose), tai suteikia darbuotojui galimybę įgyti specifinių žinių apie sritį, kurioje jis dirba, bei organizacijos paskatinimas ir pagyrimai darbuotojui, kas suteikia galimybę darbuotojui tobulėti parodant socialinį grupės palaikymą saviugdai. Abu šie būdai skatins darbuotojo inovatyvų elgesį organizacijoje.

Taigi, inovatyvaus elgesio prognostiniai veiksniai yra bendradarbių parama, kognityviniai darbo reikalavimai, galimybė tobulėti bei darbo atlikimas. Darbo atlikimas ir kolegų parama turi stipriausią ryšį su inovatyviu elgesiu. Šiame etape transformacinis vadovavimas neprognozuoja inovatyvaus elgesio, nes darbo charakteristikos ir darbo atlikimas yra ryšio tarp transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio mediatoriai.

Ketvirtasis uždavinys – *nustatyti, ar darbo charakteristikos ir darbo atlikimas veikia kaip tarpiniai kintamieji transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui*. Transformacinis vadovavimas turi stiprų ryšį su inovatyviu elgesiu tik neįvedus darbo charakteristikų bei darbo atlikimo kintamųjų. Įvedus bendradarbių paramos, kognityvinių reikalavimų, galimybės tobulėti bei darbo atlikimo kintamuosius, transformacinis vadovavimas neturėjo jokio ryšio su inovatyviu darbuotojų elgesiu. Tai rodo, jog bendradarbių parama, kognityviniai reikalavimai, galimybė tobulėti bei darbo atlikimas ir yra tarpiniai kintamieji transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui. Vadinasi, transformacinis vadovavimas dažniausiai gerins darbuotojų inovatyvų elgesį didindamas bendradarbių paramą vienas kitam, keldamas kognityvinius reikalavimus darbuotojams, suteikdamas jiems galimybę tobulėti bei gerindamas darbo atlikimą.

Bendradarbių paramos kintamasis veikia kaip tarpinis kintamasis transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui, nes bendradarbių parama yra vienas svarbiausių prognostinių inovatyvaus elgesio rodiklių ir taip pat turi stiprų teigiamą ryšį su transformaciniu vadovavimu (Piccolo & Colquitt, 2006). Bendradarbių parama vienas kitam yra stiprinama transformacinio vadovo, taip skatinant darbuotojų inovatyvų elgesį. Transformacinis vadovas skatina bendradarbiavimą, nes įkvepia darbuotojus įgyvendinti bendrą idėją ir taip kuria bendrumo jausmą (Bass & Riggio, 2006). Kadangi darbuotojai tokioje organizacijoje dažnai siekia bendro tikslo, jiems svarbu ne konkurencija, o tikslas, todėl skatinama tarpusavio pagalba ir dalijimasis patirtimi. Tai suteikia galimybę darbuotojams įgyti daugiau žinių apie problemą, kuri kilo atliekant užduotį, išgirsti įvairių nuomonių, kaip ją išspręsti. Visuotinis problemos sprendimas susidūrus su iššūkiais gali lemti originalių sprendimų priėmimą organizacijoje (Maiden, Manning, Robertson & Greenwood, 2004). Transformacinis vadovas gali kurti bendradarbiavimo ir inovacijų kultūrą įmonėje skatindamas ir suburdamas įmonės darbuotojus (Wang, Fang, Qureshi & Janssen, 2015).

Tarpinis kintamasis transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui taip pat yra ir darbo atlikimas. Transformacinis vadovas savo pavyzdžiu skatina kuo geresnį darbo atlikimą. Kadangi transformacinis vadovas siekia dirbti daugiau dėl bendros idėjos, tai dažnai skatina darbuotojų motyvaciją tinkamai atlikti darbą (jei jų vertybės sutampa su įmonės vertybėmis) (Bass & Riggio, 2006). Taip pat transformacinis vadovas skatina bendradarbiavimą komandose, kai nuo vieno asmens darbo atlikimo priklauso ir kitų asmenų darbo sėkmė. Jeigu įmonėje dauguma darbuotojų puikiai atlieka darbą, galima manyti, jog netrukus darbą puikiai atliks ir kiti įmonės darbuotojai (Hargrove, 2013). Darbo atlikimas taip pat turi ryšį ir su transformacinio vadovo dėmesiu, skiriamu kiekvienam darbuotojui (Piccolo & Colquitt, 2006). Užmezgęs tokį ryšį su kiekvienu darbuotoju transformacinis vadovas dažnai žino, ko kiekvienam darbuotojui trūksta, kad būtų atliktas darbas, ir taip pat investuoja į darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos tobulinimą. Kadangi transformacinis vadovas ir motyvuoja, ir suteikia reikiamų žinių bei išteklių užduočiai atlikti, toks vadovas gerina darbuotojų darbo atlikimą, o kartu ir skatina darbuotojų inovatyvų elgesį. Darbuotojų inovatyvus elgesys yra labiausiai prognozuojamas darbo atlikimo, todėl gerėjant darbuotojų darbo atlikimui, kartu gerės ir darbuotojų inovatyvus elgesys, nes darbuotojai partirs sėkmę ir bus labiau linkę į inovacijas.

Kognityviniai darbo reikalavimai yra dar vienas tarpinis kintamasis transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui. Transformacinis vadovas dažnai yra linkęs skatinti darbuotojus mąstyti, domėtis, klausinėti (Piccolo & Colquitt, 2006). Vadinasi, transformacinis vadovas gerins darbuotojų inovatyvų elgesį didindamas kognityvinius darbo reikalavimus darbuotojams. Jis to pasieks intelektinės stimuliacijos dėka (Piccolo & Colquitt, 2006). Transformacinis lyderis dažniausiai ir pats rodo pavyzdį darbuotojams, permąstydamas ir iš naujo įvertindamas tradicijas ir normas, taip skatindamas darbuotojus mąstyti inovatyviai, analizuoti, kodėl reikėtų naujo problemos sprendimo. Taip pat transformacinis vadovas dažniausiai rodys pavyzdį žvelgdamas į problemą iš įvairių perspektyvų, tai leis darbuotojui analizuoti problemą ir įvertinti daugiau niuansų, taigi, rasti ne vienašališką, o apgalvotą originalų problemos sprendimą (Bass & Riggio, 2006). Skatindamas ieškoti įvairių problemos sprendimo būdų transformacinis vadovas leis darbuotojams ne tik teikti inovatyvias idėjas, bet jomis dalintis grupėje, tas suteiks galimybę dar inovatyviau išspręsti problemą atsižvelgiant į visų darbuotojų perspektyvas. Inovatyvus vadovas skatins darbuotojus iš naujo įvertinti esamas problemas taip tiesiogiai skatindamas juos inovatyviai mąstyti, pakeisti seniai galiojančią tvarką, generuoti idėjas ir jas įgyvendinti praktiškai. Taigi, nėra abejonės, jog transformacinis vadovas skatina darbuotojų kognityviką darbo vietoje, o kartu ir darbuotojų norą kurti inovacijas.

Galiausiai transformacinis vadovas skatins darbuotojų inovatyvų elgesį, suteikdamas darbuotojams galimybę tobulėti. Kadangi transformacinis vadovas skatina asmeninių darbuotojo vertybių tapatumą su organizacinėmis vertybėmis, siekiantis organizacijos tikslų darbuotojas dažnai jaus, kad jau tobulėja – įgyvendina savo idėjas organizaciniame kontekste (Yuan & Woodman, 2010). Taip pat transformacinis vadovas skiria individualų dėmesį kiekvienam darbuotojui. Dėl šios priežasties transformacinis vadovas tikriausiai žinos, ko tikisi kiekvienas darbuotojas ir ką norėtų tobulinti (Bass & Riggio, 2006). Išskirtinio dėmesio kiekvienam darbuotojui dėka transformacinis vadovas yra linkęs skatinti darbuotojų saviugdą, siūsti juos į mokymus, o galbūt skatinti ir pačius darbuotojus dalytis žiniomis vienas su kitu. Transformacinis vadovas dažnai skatins savo darbuotojų tobulėjimą, nes kuo daugiau darbuotojas tobulės, tuo efektyviau jis galės prisidėti prie įmonės gerovės. Kadangi transformacinis vadovas ne tik suteiks galimybę darbuotojams tobulėti, bet ir motyvuos juos tobulėti, už suteiktą galimybę darbuotojai, tikėtina, atsilygins inovatyviu elgesiu, labiau susidomės problemų sprendimu organizacijoje, prisidės prie organizacinių procesų gerinimo.

Taigi, tarpiniai kintamieji inovatyvaus elgesio ir transformacinio vadovavimo ryšiui yra šie: darbo atlikimas, kolegų parama, galimybė tobulėti bei kognityviniai reikalavimai.



## TYRIMO RIBOTUMAI

Šiame skyrelyje bus įvardyti tyrimo ribotumai bei apžvelgtos galimybės vėlesniems tyrimams. Tyrimas turėjo keletą ribotumų, taip pat atliekant tyrimą išryškėjo keli niaunsai, kurie galėtų būti tiriami kituose darbuose.

1. Tyrimas atliktas vienoje valstybinėje įstaigoje, todėl jo rezultatų negalima apibendrinti kitoms organizacijoms, ir ypač - privačioms įmonėms, kuriose gali būti visai kitokia kultūra bei vertybės. Būtų galima panašų tyrimą atlikti privačiose įmonėse ir palyginti rezultatus.
2. Tyrimas atliktas įvertinimo įrankiais, paremtais respondentų savižyna ir savęs vertinimu. Būtų įdomu atlikti tyrimą pakeitus šiuos instrumentus objektyviu darbo įvertinimu ir galbūt vadovo ar kolegų vertinimu.
3. Šiame darbe buvo tiriama darbo charakteristikų ir darbo atlikimo svarba ryšiui tarp transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio, tačiau labai svarbu yra darbuotojo motyvacija, psichologinio saugumo pajauta ir organizacinė parama, todėl būtų įdomus tyrimas apie šių kintamųjų svarbą transformacinio vadovavimo bei inovatyvaus elgesio ryšiui.
4. Skaičiuojant rezultatus taip pat išryškėjo skirtumai tarp žemesnių ir aukštesnių pareigybių darbuotojų, tačiau šios imtys nėra tolygios, todėl pareigų reikšmę inovatyviam elgesiui tikslinga tirti, suvienodinant tam tikrų pareigybių darbuotojų skaičių..
5. Nors literatūros analizėje atskleista, kad vadovo parama yra vienas svarbesnių inovatyvaus elgesio veiksnių, tačiau šiame tyrime vadovo parama neprognozavo inovatyvaus elgesio, o kolegų parama turėjo labai stiprų ryšį tiek su inovatyviu elgesiu, tiek su ryšiu tarp transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio. Būtų įdomu atlikti išsamesnį tyrimą, kuris paaiškintų šiuos skirtumus.
6. Galimybė tobulėti turi ryšį su inovatyviu elgesiu, tačiau šiame tyrime tobulėjimas nagrinėjamas tik apibendrintai, todėl būtų įdomu atlikti kokybinį tyrimą, kuriame darbuotojai galėtų apibrėžti, ar inovatyviai elgtis juos skatina organizacinė arba emocinė parama saviugdai, ar vadovai rūpinasi darbuotojų ugdymu mokymuose ir kaip suteikiamos skirtingos galimybės tobulėti skatina darbuotojų inovatyvų elgesį.
7. Nors literatūros analizėje stresas buvo įvardytas kaip svarbus veiksnys inovatyvaus elgesio ir transformacinio vadovavimo ryšiui, šis veiksnys nebuvo tirtas, tačiau nustatyta, kad transformacinis vadovavimas yra neigiamai susijęs su emociniais darbo reikalavimais. Aktualu nuodugniau ištirti transformacinio vadovavimo reikšmę darbuotojų patiriamam stresui,

nustatyti, kokią įtaką stresas daro darbuotojų inovatyviam elgesiui ir ar stresas veikia kaip tarpinis kintamasis transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui.

## PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima pateikti keletą praktinių rekomendacijų įmonėms:

1. Transformacinis vadovavimas turėtų būti skatinamas įmonėje, jei norima, kad darbuotojai elgtųsi inovatyviai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad yra stiprus ryšys tarp inovatyvaus elgesio ir transformacinio vadovavimo, o transformacinis vadovavimas prognozuoja inovatyvų elgesį.
2. Darbuotojų inovatyvus elgesys yra naudingas įmonei, siekiančiai prisitaikyti greitai besikeičiančioje rinkoje. Norint išlikti, reikia gebėti siūlyti naujas idėjas, kaupti išteklius ir nagrinėti konkrečius inovatyvaus elgesio veiksnius konkrečioje įmonės darbo aplinkoje.
3. Transformacinis vadovavimas skatina bendradarbiavimą įmonėje, gerina darbo atlikimą, mažina darbuotojui tenkanti emocinį darbo krūvį. Toks vadovas skatina darbuotojų asmeninį tobulėjimą, geba pajvairinti darbą įmonėje, yra linkęs dažniau teikti grįžtamąjį ryšį, skirti darbuotojams užduotis, kurios būtų orientuotos į naujų problemų sprendimą, taip pat palaikyti gerus santykius įmonėje su darbuotojais ir skatina bendradarbiavimą su kolegomis.
4. Net ir neturint transformacinio vadovo įmonėje galima skatinti inovatyvų darbuotojų elgesį inicijuojant bendradarbiavimą ir savitarpio pagalbą tarp darbuotojų. Atlikto tyrimo duomenimis, transformacinis vadovas dažniausiai įmonėje gerins darbuotojų inovatyvų elgesį skatindamas bendradarbiavimą tarp darbuotojų, suteikdamas darbuotojams tobulėjimo galimybę, skirdamas daugiau užduočių, kurias atliekantys darbuotojai, susidūrę su iššūkiais, turėtų spręsti sudėtingas problemas.
5. Siekiant, kad darbuotojas elgtųsi inovatyviai, reikia investuoti į patį darbuotoją, suteikti jam galimybes tobulėti.
6. Svarbu skirti darbuotojui ne tik rutininio darbo, kurį jis puikiai išmano, tačiau ir labiau mąstyti skatinančių užduočių. Įtraukus darbuotojo kognityviką, bus skatinamas inovatyvus mąstymas. Darbe atliktas tyrimas atskleidė, jog kognityviniai darbo reikalavimai gali prognozuoti inovatyvų elgesį.
7. Svarbu suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui, kad jis galėtų stebėti asmeninį tobulėjimą ir įvertinti savo stiprybes ir silpnybes.
8. Darbuotojai, kurie geriau vertina savo darbo atlikimą, yra labiau linkę į inovatyvų elgesį. Darbe atliktas tyrimas parodė, jog geras darbo atlikimas prognozuoja inovatyvų elgesį.

9. Darbuotojas, turintis vadovo ir kolegų palaikymą, jaučia mažesnę emocinę darbo krūvį, jam yra lengviau tinkamai atlikti darbą. Atlikto tyrimo duomenimis, egzistuoja ryšys tarp vadovo ir kolegų palaikymo ir emocinių darbo reikalavimų.
10. Nors autonomija neprognozuoja inovatyvaus darbo atlikimo, tačiau turi ryšį su darbuotojo galimybe tobulėti, kolegų ir vadovo palaikymu bei darbo atlikimu ir grįžtamuju ryšiu. Siekiant, jog darbuotojai tobulėtų, reikėtų jiems suteikti autonomiją, teikti grįžtamąjį ryšį apie darbo atlikimą bei palaikymą.

## IŠVADOS

1. Palyginus rodiklių raišką pagal socialines demografines charakteristikas, didžiausi skirtumai buvo rasti grupėse pagal užimamas pareigas. Vadovai buvo linkę geriau vertinti savo inovatyvų elgesį, aukštesnių vadovų paramą, įvardijo savo vadovus kaip transformacinius. Palyginti su specialistais, vadovai taip pat teigė, kad jų darbas yra emociškai sudėtingas ir keliantis didesnius kognityvinius reikalavimus.
2. Transformacinis vadovavimas turėjo ryšį beveik su visomis tirtomis darbo charakteristikomis ir inovatyviu elgesiu, tačiau turėjo neigiamą ryšį su emociniais darbo reikalavimais. Vadinasi, transformacinis vadovavimas mažina emocinius darbo reikalavimus. Inovatyvus elgesys turėjo ryšį su visomis darbo charakteristikomis, išskyrus emocinius darbo reikalavimus.
3. Inovatyvų elgesį prognozuoja galimybė tobulėti, kognityviniai darbo reikalavimai, kolegų parama ir darbo atlikimas. Labiausiai inovatyvų elgesį prognozavo darbo atlikimas.
4. Transformacinis vadovavimas prognozuoja inovatyvų elgesį, tačiau įvedus kognityvinių darbo reikalavimų, darbo atlikimo, kolegų paramos ir galimybės tobulėti rodiklius, transformacinio vadovavimo reikšmingumas išnyksta. Taigi, galima teigti, kad šie keturi kintamieji yra tarpiniai transformacinio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Adeyemi, T. O. (2008). Organizational climate and teachers' job performance in primary schools in Ondo State, Nigeria: an analytical survey. *Asian Journal of Information Technology*, 7(4), 138-145.
- Afsar, B., & Badir, Y. (2017). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior. *Journal of workplace Learning*.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Asurakkody, T. A., & Hee, S. (2020). Effects of Knowledge Sharing Behavior on Innovative work Behavior among Nursing Students: Mediating role of Self-Leadership. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 100190.
- Baer, M., Oldham, G. R., & Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: when does it really matter?. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 569-586.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Barrett, D. (2001). *The committee of sleep: Dreams and creative problem-solving*. New York, NY: Crown.
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational leadership: Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-297.

- Beauchamp, M. R., Scarlett, L. J., Ruissen, G. R., Connelly, C. E., McBride, C. B., Casemore, S., & Martin Ginis, K. A. (2016). Peer mentoring of adults with spinal cord injury: a transformational leadership perspective. *Disability and rehabilitation*, 38(19), 1884-1892.
- Bolkan, S., Goodboy, A. K., & Griffin, D. J. (2011). Teacher leadership and intellectual stimulation: Improving students' approaches to studying through intrinsic motivation. *Communication Research Reports*, 28(4), 337-346.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.
- Cao, F., & Zhang, H. (2020). Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China. *Chinese Management Studies*.
- Carless S. A., Wearing A. J., Mann L. A short measure of transformational leadership // *Journal of Business and Psychology*. 2000, vol. 14 (3), p. 389–405.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader–member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. *Applied Psychology*, 66(4), 517-552.
- Çekmecelioğlu H.G., Günsel A. (2011), “Promoting creativity among employees of mature industries: the effects of autonomy and role stress on creative behaviors and job performance”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, pp.
- Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281-299.
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation 1. *Journal of applied social psychology*, 31(7), 1521-1534.

- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Chen, S. C., Wu, M. C., & Chen, C. H. (2010). Employee's personality traits, work motivation and innovative behavior in marine tourism industry. *Journal of service science and management*, 3(02), 198.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers. *Personnel Review*.
- Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M., & Wall, T. D. (2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 240-258.
- De Berker, A. O., Rutledge, R. B., Mathys, C., Marshall, L., Cross, G. F., Dolan, R. J., & Bestmann, S. (2016). Computations of uncertainty mediate acute stress responses in humans. *Nature communications*, 7, 10996.
- De Dreu, C. K., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913.
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and innovation management*, 23(3), 318-330.
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148.
- Dóci, E., Hofmans, J., Nijs, S., & Judge, T. A. (2020). Leaders under pressure: time pressure and state core self-evaluations as antecedents of transformational leadership behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-10.
- dos Santos, J. R., Pedro, L., & Nunes, S. (2020). Emotional Intelligence and Leadership: A 360-Degree View in the Electronics Industry in Portugal. In *Research Methodology in Management and Industrial Engineering* (pp. 111-127). Springer, Cham.



- Erhel, S., & Jamet, E. (2013). Digital game-based learning: Impact of instructions and feedback on motivation and learning effectiveness. *Computers & education*, 67, 156-167.
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & St-Hilaire, F. (2017). Transformational leadership and autonomy support management behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Gilhooly, K. J., Georgiou, G., & Devery, U. (2013). Incubation and creativity: Do something different. *Thinking & Reasoning*, 19(2), 137-149.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of managerial psychology*.
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347.
- Gonsalvez, L. (2011). Transformational Educational Leadership for a Peaceful, Just, and Sustainable World. *International Journal of Learning*, 18(2).
- Guo, Y., Liao, J., Liao, S., & Zhang, Y. (2014). The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(5), 731-741.
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57-71.
- Han, S. H., & Oh, E. G. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Hargrove, M. B. (2013). Hargrove, MB, Nelson, DL, and Cooper, CL (2013) Generating eustress by challenging employees: Helping people savor their work. *Organizational Dynamics*. 42, 61-69. *Organizational Dynamics*, 42, 61-69.
- Hautala, T. (2005). The effects of subordinates' personality on appraisals of transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 84-92.
- Heereman, J., & Walla, P. (2011). Stress, uncertainty and decision confidence. *Applied psychophysiology and biofeedback*, 36(4), 273-279.

- Herman, H., & Chiu, WC (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827-2835
- Hernández, P. M., Salanova, M., & Peiró, J. M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek's model?. *Psicothema*, 19(4), 621-626.
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of occupational health psychology*, 23(1), 31.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The job demands–resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of vocational behavior*, 79(1), 181-190.
- Imran, R., Saeed, T., Anis-Ul-Haq, M., & Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*, 4(15), 3337.
- Ishibashi, K., & Okada, T. (2004). How copying artwork affects students' artistic creativity. In *Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Society* (Vol. 26, No. 26).
- Jandaghi, G., Matin, H. Z., & Farjami, A. (2009). Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. *African Journal of Business Management*, 3(7), 272.
- Jandaghi, G., Matin, H. Z., & Farjami, A. (2009). Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. *African Journal of Business Management*, 3(7), 272.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 201-215.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.
- Jiwen Song, L., Tsui, A. S., & Law, K. S. (2009). Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: The role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*, 35(1), 56-93.

- Joo, B. K., Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353-371.
- Jose, P. E. (2013). *Doing statistical mediation and moderation*. Guilford Press.
- Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of nursing management*, 15(7), 731-739.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (1991). Job characteristics, role stress and mental health. *Journal of occupational psychology*, 64(4), 291-304.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social work*, 32(3), 5-25.
- King, N., & Anderson, N. (1990). Innovation in working groups.
- Koski-Jännes, A. (1985). Alcohol and literary creativity: The Finnish experience. *The journal of creative behavior*.
- Küçükoğlu, M. T., & Akca, M. (2020). Servant Leadership and Work-Related Quality of Life in Organizations: Mediating Role of Trust in Leader. In *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance* (pp. 102-121). IGI Global.
- Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). Helping coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(10), 2028-2049.
- Liljedahl, P. (2013). Illumination: an affective experience?. *Zdm*, 45(2), 253-265.
- Lipinskienė, D. (2012). Personalo vadyba. *Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija*.
- Maiden, N., Manning, S., Robertson, S., & Greenwood, J. (2004, August). Integrating creativity workshops into structured requirements processes. In *Proceedings of the 5th conference on Designing interactive systems: processes, practices, methods, and techniques* (pp. 113-122).
- McGuire, D., & Hutchings, K. (2007). Portrait of a transformational leader: the legacy of Dr Martin Luther King Jr. *Leadership & Organization Development Journal*.

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology, 91*(6), 1321.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of applied psychology, 90*(2), 399.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job performance. *Handbook of Psychology, Second Edition, 12*.
- Nasir, N., Halimatussakdiah, H., Suryani, I., Zuhra, S. E., Armia, S., & Mahdani, M. (2019, January). How Intrinsic *Motivation* and Innovative Work Behavior Affect Job Performance. In *1st Aceh Global Conference (AGC 2018)*. Atlantis Press.
- Ng, T. W., & Lucianetti, L. (2016). Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social–cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology, 101*(1), 14.
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being?. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 383-397.
- Nisar, S. K., & Rasheed, M. I. (2020). Stress and performance: Investigating relationship between occupational stress, career satisfaction, and job performance of police employees. *Journal of Public Affairs, 20*(1), e1986.
- Orpen, C. (1980). Student evaluation of lecturers as an indicator of instructional quality: A validity study. *The Journal of Educational Research, 74*(1), 5-7.
- Orpen, C. (1980). Student evaluation of lecturers as an indicator of instructional quality: A validity study. *The Journal of Educational Research, 74*(1), 5-7.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal, 49*(2), 327-340.
- Prem, R., Kubicek, B., Diestel, S., & Korunka, C. (2016). Regulatory job stressors and their within-person relationships with ego depletion: The roles of state anxiety, self-control effort, and job autonomy. *Journal of Vocational Behavior, 92*, 22-32.

- Pundt, A., Martins, E., & Nerdinger, F. W. (2010). Innovative behavior and the reciprocal exchange between employees and organizations. *German Journal of Human Resource Management*, 24(2), 173-193.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human performance*, 19(1), 1-22.
- Ritter, S. M., Strick, M., Bos, M. W., Van Baaren, R. B., & Dijksterhuis, A. P. (2012). Good morning creativity: task reactivation during sleep enhances beneficial effect of sleep on creative performance. *Journal of sleep research*, 21(6), 643-647.
- Rochayatun, S., & Setiawan, M. F. (2020). Effect of Commitment, Motivation and Feedback to Job Performance. *Journal of Contemporary Information Technology, Management, and Accounting*, 1(1), 9-17.
- Saleem, M., Tufail, M. W., Atta, A., & Asghar, S. (2015). Innovative workplace behavior, motivation level, and perceived stress among healthcare employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(2), 438-446.
- Sameer, Y. M. (2018). Innovative behavior and psychological capital: Does positivity make any difference?. *Journal of Economics & Management*, 32, 75-101.
- Saragih, S. (2015). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3).
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-13.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management journal*, 19(2), 195-212.

- Singh, M. V. (2020). Transformational leadership, well-being, and OCB: the mediating role of belongingness.
- Sivanathan, N., & Fekken, G. C. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Stelmokienė, A. ir Endriulaitienė, A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 40, 88-102. Paimta iš <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/124/articles/2584/public/88-102.pdf>
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2009). Do big five personality factors affect individual creativity? The moderating role of extrinsic motivation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(7), 941-956.
- The copenhagen psychosocial questionnaire II (COPSOQ II). Paimta iš: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Spoergeskemaer/copsoq/uk/scales-of-the-long-copsoq-ii-questionnaire.pdf#>
- Tuleya, L. G. E. (2007). *Thesaurus of psychological index terms*. American Psychological Association.
- Turner, M. (2014). Stress, emotions and athletes' positive adaptation to sport: Contributes from a transactional perspective.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 314-334.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. London: J. Cape.
- Wang, X. H., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of organizational behavior*, 36(3), 403-420.
- Watts, L. L., Steele, L. M., & Den Hartog, D. N. (2020). Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 138-145.

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European journal of work and organizational psychology*, 12(4), 311-340.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS. Tyrimo anketa

Gerbiamas(-a) darbuotojau(-a),

atsakydamas(-a) į šios anketos klausimus Jūs dalyvaujate tyrime, kurio tikslas – išnagrinėti VMVT darbuotojų nuomonę apie darbą ir organizaciją.

Mums labai svarbi Jūsų asmeninė nuomonė, todėl užtikriname pateiktų duomenų anonimiškumą ir konfidencialumą. Visi apklausos rezultatai bus analizuojami tik apibendrinti.

Iš anksto dėkojame už atsakymus ir jiems skirtą laiką!

1. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 3 metų
- Nuo 3 iki 5 metų
- Nuo 5 iki 10 metų
- Daugiau nei 10 metų

2. Ar einate vadovujančias pareigas (vedėjai, viršininkai ir jų pavaduotojai):

- Taip
- Ne

3. Jūsų lytis:  Moteris  Vyras

4. Jūsų amžius: (įrašykite)                      metai (-ų)

- Iki 29 metų
- 30 – 39 metai
- 40 – 49 metai
- 50 – 59 metai
- 60 metų ir daugiau

5. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis

Inovatyvaus elgesio skalės teiginių pavyzdžiai	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku
Siekiu gauti lėšų, kurių reikia mano naujų idėjų įgyvendinimui darbe.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Kuriu naujų idėjų įgyvendinimo planus.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					



<b>Transformacinio vadovavimo skalės teiginių pavyzdžiai</b>	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku
Vadovas perteikia aiškia ir pozityvią ateities viziją.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vadovas darbuotojus vertina kaip asmenybes, paremia ir padrąsina jų tobulėjimą.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

<b>Bendradarbių paramos skalės teiginių pavyzdžiai</b>	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku
Bendradarbiai pritaria mano tikslams ir vertybėms.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Susidūrus su problema, bendradarbiai noriai man padeda	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

<b>Vadovo paramos skalės teiginių pavyzdžiai</b>	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku
Vadovas rūpinasi mano gerove darbe.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vadovui rūpi, ar esu patenkintas(-a) darbu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

<b>Kiekybinių darbo reikalavimų skalės teiginių pavyzdžiai</b>	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku
Mano darbo krūvis paskirstomas netolygiai, todėl darbas kaupiasi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Aš nespėju atlikti savo darbo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

<b>Kognityvinių darbo reikalavimų skalės teiginių pavyzdžiai</b>	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku
Dirbdamas(-a) turiu vienu metu kreipti dėmesį į daugelį dalykų	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Dirbdamas(-a) turiu prisiminti daugelį dalykų	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

<b>Emocinių darbo reikalavimų skalės teiginių pavyzdžiai</b>	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku
Dirbdamas(-a) patenku į emociškai sunkias situacijas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Darbe man tenka spręsti kitų žmonių problemas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

<b>Autonomijos skalės teiginių pavyzdžiai</b>	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku
Savarankiškai planuoju savo darbų atlikimo grafiką.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Savarankiškai planuoju darbų atlikimo eiliškumą.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

<b>Grįžamojo ryšio skalės teiginių pavyzdžiai</b>	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku
Mano darbas man suteikia galimybių suprasti, kaip gerai aš dirbu.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Aš gaunu pakankamai informacijos apie savo darbo rezultatus.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

<b>Galimybės tobulėti skalės teiginių pavyzdžiai</b>	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku
Dirbdamas(-a) turiu galimybę mokytis naujų dalykų.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Dirbdamas(-a) galiu panaudoti savo įgūdžius ir patirtį.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

<b>Darbo įvairovės skalės teiginių pavyzdžiai</b>	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku
Darbe atlieku įvairaus turinio užduotis.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Užduotys, kurias turiu atlikti, yra skirtingos pagal jų atlikimui skirtą laiką ir sudėtingumą	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

<b>Darbo atlikimo skalės teiginių pavyzdžiai</b>	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku
Tinkamai atlieku savo pareigas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Įvykda visą man priklausančias darbo funkcijas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					