

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Ugnė Čekavičiūtė

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro baigiamasis darbas

**Suvokto vadovavimo stiliaus ir darbuotojo darbo atlikimo sąsajos:
kritinio mąstymo vaidmuo**

Darbo vadovė: doc. dr. Irena Žukauskaitė

Vilnius
2024

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS.....	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS.....	8
1.1. Darbo atlikimas	8
1.2. Su darbuotojo darbo atlikimu susiję sociodemografiniai veiksniai.....	9
1.3. Hersey ir Blanchard situacinis vadovavimas.....	11
1.4. Darbuotojo darbo atlikimas ir vadovo vadovavimo stilius.....	16
1.5. Kritinis mąstymas	19
1.6. Kritinio mąstymo reikšmė darbo sferoje	22
1.7. Darbuotojo darbo atlikimas ir darbuotojo kritinis mąstymas	25
1.8. Vadovo vadovavimo stilius ir darbuotojo kritinis mąstymas	27
1.9. Tyrimo problema	28
2. TYRIMO METODIKA	30
2.1. Tyrimo dalyviai.....	30
2.2. Tyrimo instrumentai	30
2.3. Tyrimo eiga.....	34
2.4. Duomenų analizė	35
3. TYRIMO REZULTATAI	37
3.1. Darbuotojų darbo atlikimo, darbuotojų suvokiamų vadovo vadovavimo stilių ir darbuotojų kritinio mąstymo raiška	37
3.2. Darbuotojų sociodemografinių veiksnių sąsajos su darbuotojų darbo atlikimu, darbuotojų kritiniu mąstymu ir darbuotojų suvoktais vadovo vadovavimo stiliais	38
3.3. Sąsajos tarp darbuotojų darbo atlikimo, darbuotojų suvoktų vadovo vadovavimo stilių ir darbuotojų kritinio mąstymo.....	44
3.4. Darbuotojų kritinio mąstymo vaidmuo sąsajose tarp darbuotojų darbo atlikimo ir darbuotojų suvoktų vadovo vadovavimo stilių.....	46
4. REZULTATŲ APTARIMAS	56
4.1. Tyrimo rezultatai.....	56
4.2. Tyrimo ribotumai.....	62
4.3. Praktinės rekomendacijos	62
IŠVADOS	64
LITERATŪRA	65
PRIEDAI	70

1 priedas. Leidimas naudoti UF-EMI tyrime	70
2 priedas. Anketos pradžia	71
3 priedas. Duomenų pasiskirstymas pagal normalųjį skirstinį	72

SANTRAUKA

*Suvokto vadovavimo stiliaus ir darbuotojo darbo atlikimo sąsajos: kritinio mąstymo vaidmuo,
Ugnė Čekavičiūtė, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2024, 72psl.*

Šio tyrimo tikslas – nustatyti, koks yra darbuotojo kritinio mąstymo vaidmuo sąsajose tarp darbuotojo suvokiamo vadovo vadovavimo stiliaus ir darbuotojo darbo atlikimo. Galutinę tyrimo imtį sudarė 181 dirbantis asmuo: 42 (23,2%) vyrai, 136 (75,1%) moterys ir 3 (1,7%) asmenys, kurie atsakydami į klausimą apie savo lytį, pasirinko atsakymą „kita“. Tyrimo dalyvių amžius buvo nuo 20 iki 63 metų ($M = 32,76$, $SD = 10,97$). Tyrimo dalyviai turėjo užpildyti individualaus darbo atlikimo klausimyną, Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo nustatymo klausimyną ir UF-EMI polinkio į kritinį mąstymą klausimyną bei pateikti savo demografinius duomenis. Tyrimo metu surinktų duomenų analizė parodė, kad, jeigu pavaldinys yra linkęs kritiškai mąstyti, esant autokratiniam jo vadovo vadovavimo stiliui, t.y. vadovui nurodinėjant, ką ir kaip turi daryti darbuotojas ir nekreipiant dėmesio į santykių su darbuotoju kūrimui ir palaikymui bei neteikiant pavaldiniui paramos, pavaldinio darbo atlikimas prastėja. Tuo tarpu, jeigu pavaldinys yra linkęs kritiškai mąstyti, esant dalyvaujančiam jo vadovo vadovavimo stiliui, t.y. vadovui paremiant darbuotojo stiprybes ir kuriant bei palaikant santykius su pavaldiniu, pavaldinio darbo atlikimas gerėja. Tai reiškia, kad darbuotojo kritinis mąstymas atlieka svarbų vaidmenį sąsajose tarp darbuotojo darbo atlikimo ir suvokiamo vadovo vadovavimo stiliaus ir galbūt galėtų būti kriterijus, kuriuo vadovaujantis, vadovas galėtų parinkti pavaldiniui tinkantį ir geresnį darbo atlikimą skatinantį vadovavimo stilių.

Raktiniai žodžiai: darbuotojai, darbuotojo darbo atlikimas, situacinis vadovavimas, suvoktas vadovavimo stilius, darbuotojo kritinis mąstymas

SUMMARY

The relationship between perceived leadership style and employee job performance: the role of critical thinking, Ugnė Čekavičiūtė, Vilnius, Vilnius University, 2024, 72p.

The purpose of this study is to determine the role of employee's critical thinking in the relationship between employee's perceived leadership style and employee's job performance. The final study sample consists of 181 employees: 42 (23.2%) men, 136 (75,1 %) women and 3 (1.7%) people who answered the question about their gender as "other". The age of the study participants ranged from 20 to 63 years ($M = 32.76$, $SD = 10.97$). Study participants were required to complete the Individual Work Performance Questionnaire, the Hersey and Blanchard Situational Leadership Assessment Questionnaire, And the UF-EMI Critical Thinking Disposition Assessment Questionnaire and provide their demographic data. The analysis of the data collected during the research shows that, if the subordinate has disposition for critical thinking, in the case of autocratic leadership style of their manager, i.e. when manager directs the subordinate what they must do and how and does not pay attention to the creation and maintenance of relationship with the subordinate, the subordinate's job performance deteriorates. Meanwhile, if the subordinate has disposition for critical thinking, in the case of participative leadership style of their manager, i.e. when manager supports subordinate's strengths and builds and maintains a relationship with the subordinate, the subordinate's job performance improves. This means that the employee's critical thinking plays an important role in the relationship between employee's job performance and employee's perceived manager's leadership style and could possibly be a criterion by which their manager could choose a leadership style that is suitable for the subordinate and promotes better job performance.

Key words: employees, employee job performance, situational leadership, perceived leadership, employee critical thinking

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Darbo atlikimas – tai elgesys ir veiksmai, kurie yra aktualūs organizacijos tikslų siekimui (Koopmans et al., 2016). Tai daugiamačis konstruktas, kurį sudaro:

- **Užduoties atlikimas** – darbuotojo esminių, techninių užduočių, susijusių su jo darbu, atlikimas (Koopmans et al. 2016). Tai darbuotojo veiklos, kurios tiesiogiai transformuoja žaliavas į produktus ar paslaugas, kurias teikia organizacija. Užduoties atlikimu taip pat galima laikyti veiklas, kurios palaiko techninės darbo dalies funkcionavimą, pavyzdžiui: aprūpinimas žaliavomis, produktų paskirstymas ir distribucija, veiklos planavimas, koordinacija ir priežiūra (Johnson, 2001).
- **Kontekstinis darbo atlikimas (pilietiškąs darbinis elgesys)** – tai elgesys palaikantis organizacinę, socialinę ir psichologinę aplinką, kurioje turi funkcionuoti užduoties atlikimas (Koopmans et al., 2016).
- **Neproduktyvus darbinis elgesys** - elgesys, kuris kenkia organizacinei gerovei (Rotundo, & Sackett, 2002; Koopmans et al., 2016).

Vadovavimo stiliai – pagal Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teoriją išskiriami keturi skirtingi vadovavimo stiliai: autokratinis, konsultuojantis, dalyvaujantis ir deleguojantis (Blanchard, 1985). Šie vadovavimo stiliai skiriasi pagal vadovo orientaciją į užduoties atlikimą ir orientaciją į santykių su darbuotoju kūrimą ir palaikymą. Labiau į užduoties atlikimą orientuotas vadovo vadovavimo elgesys būna nurodinėjančio pobūdžio, o labiau į santykių su darbuotoju kūrimą ir palaikymą orientuotas vadovo vadovavimo elgesys būna palaikančio pobūdžio.

- **Autokratinis** – kuris pasižymi didesniu nurodinėjimu ir mažesniu palaikymu pavaldiniui (Blanchard, 1985; Solihin, & Manurung, 2020).
- **Konsultuojantis** – pasižymi ir dideliu nurodinėjimu, ir didesniu palaikymu pavaldiniui (Blanchard, 1985; Solihin, & Manurung, 2020).
- **Dalyvaujantis** – pasižymi didesniu darbuotojo palaikymu ir mažu nurodinėjimu (Blanchard, 1985; Solihin, & Manurung, 2020).
- **Deleguojantis** – pasižymi ir mažu nurodinėjimu pavaldiniu, ir mažu palaikymu (Blanchard, 1985; Solihin, & Manurung, 2020). Pavaldiniui atitenka pilna atsakomybė už darbo atlikimą.

Kritinis mąstymas – tai tikslingas, savireguliacinis sprendimo darymas, kurio rezultatas yra interpretacija, analizė, įvertinimas ir išvados priėmimas (Facione, 1989).

PRATARMĖ

Aktualumas. Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teorija aprašo du vadovavimo aspektus: vadovavimo stilius, kuriuos gali naudoti vadovas, ir darbuotojo brandą (pasiruošimą atlikti darbą), į kurį turi atsižvelgti vadovas norėdamas pasirinkti tinkamą ir efektyvų vadovavimo būdą, kad darbuotojai siektų geresnių darbo atlikimo rezultatų (Blanchard, 1985; Eberė, & Fragouli, 2015; Reza, Rofiaty, & Djazuli, 2018). Darbuotojų brandą, anot teorijos autorių, galima nustatyti atsižvelgus į darbuotojo pasiryžimą atlikti darbą ir darbuotojo gebėjimus atlikti darbą. Vadovavimo stiliai yra gana gerai suprantami mokslinėje literatūroje, tačiau, bandant įrodyti teorijos validumą, susiduriama su problemomis dėl darbuotojų brandos nustatymo (Thompson, & Glasø, 2015). Visų pirma, vadovo ir pavaldinio įsivaizdavimas apie pasiryžimą ar gebėjimus atlikti užduotį gali skirtis, taigi vadovas gali pasirinkti, pavaldinio požiūriu, netinkamą vadovavimo stilių (Thompson, & Glasø, 2015). Be to, egzistuoja tyrimų, kuriuose rasta, jog pavaldinių preferencija vadovavimo stiliui nėra susijusi su faktiniais jų gebėjimais ir žiniomis (Eberė, & Fragouli, 2015). Taigi gali būti, kad darbuotojo pasiruošimui atlikti užduotį nustatyti yra pasirinkti netinkami veiksniai.

Kritinis mąstymas laikomas vienu svarbiausiu 21 amžiaus gebėjimų, norint pasiekti sėkmę gyvenimo, mokslų, ir žinoma, darbo srityse (Calma, & Davies, 2020). Kritinis mąstymas transformuoja naujų žinių įgavimo procesą iš inertiško, neveiklaus proceso į protinį procesą, kurio rezultatas yra geresnis žinių turinys ir gilesnis tų žinių turinio supratimas (Mihail, 2022). Moksliniai tyrimai rodo, kad kritinis mąstymas yra susijęs su geresniu darbo atlikimu (Ejiogu, Yang, Trent, & Rose, 2006; Elson et al., 2018; Nasserī, & Sarkhosh, 2019; Hwang et al., 2020; Ateş, Erdal, & Seren, 2023). Darbuotojo polinkį į kritinį mąstymą galima atpažinti iš tam tikro darbuotojo demonstruojamo elgesio ir gebėjimų (Ricketts, & Rudd, 2005). Egzistuoja galimybė, kad kritinis mąstymas gali būti tinkamas veiksnys, į kurį galėtų ir turėtų atsižvelgti vadovas, bandydamas suprasti kokį vadovavimo stilių turėtų naudoti su pavaldiniu.

Problema. Nepaisant to, kad pavaldinio kritinis mąstymas galėtų būti veiksnys, į kurį galėtų atsižvelgti vadovas bandydamas nuspręsti, kokį vadovavimo stilių turėtų naudoti su individualiu pavaldiniu, kad būtų pasiekiami geresni darbo atlikimo rezultatai, nėra atlikta tyrimų, kurie tirtų vadovo situacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojo kritinio mąstymo sąsajas. Tuo pačiu, nėra atlikta tyrimų, kurie nagrinėtų darbuotojo kritinio mąstymo vaidmenį sąsajoms tarp darbuotojo darbo atlikimo ir darbuotojo suvokiamo vadovo situacinio vadovavimo stiliaus. Manytina, kad sąsajų tarp šių kintamųjų nustatymas ne tik praplėstų mokslines žinias, bet ir būtų naudingas praktikoje.

1. ĮVADAS

1.1. Darbo atlikimas

Individualus darbo atlikimas (angl. individual job performance) – tai elgesys ir veiksmai, kurie yra aktualūs organizacijos tikslų siekimui (Koopmans et al., 2016). Be to, darbo atlikimas yra sudarytas iš veiksmų ir elgesio, kurį darbuotojas gali kontroliuoti, taigi veiksmai, kurie yra suvaržyti aplinkos ir negali būti kontroliuojami darbuotojo, nėra priskiriami darbo atlikimui (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, De Vet, & Van Der Beek, 2013). Mokslinėje literatūroje galima išžvelgti, jog darbo atlikimas yra daugiamatis konstruktas. Pavyzdžiui, Koopmans ir kiti (2016) išskyrė šiuos tris didelės apimties darbo atlikimo aspektus: užduoties atlikimas (angl. task performance), kontekstinis darbo atlikimas (angl. contextual performance) ir neproduktyvus darbinis elgesys (angl. counterproductive work behavior).

Užduoties atlikimas – tai daugiausiai dėmesio sulaukiantis darbo atlikimo aspektas, kuris kartais gali būti palaikytas visu darbo atlikimu. Pavyzdžiui, Solihin ir Manurung (2020) darbo atlikimą apibūdina kaip darbuotojo gebėjimą atlikti savo darbinės pareigas. Geras arba blogas darbuotojo darbo atlikimas atpažįstamas iš to, kaip jis sugeba atlikti savo darbinės atsakomybes. Visgi užduoties atlikimas yra tik vienas iš kelių darbo atlikimo aspektų ir yra orientuotas į darbuotojo gebėjimą atlikti esmines, technines užduotis, susijusias su jo darbu (Koopmans et al., 2016). Johnson (2001) užduoties atlikimą aprašė taip: užduoties atlikimas - tai darbuotojo veiklos, kurios tiesiogiai transformuoja žaliavas į produktus ar paslaugas, kurias teikia organizacija. Užduoties atlikimu taip pat galima laikyti veiklas, kurios palaiko techninės darbo dalies funkcionavimą, pavyzdžiui: aprūpinimas žaliavomis, produktų paskirstymas ir distribucija, veiklos planavimas, koordinacija ir priežiūra (Johnson, 2001). Trumpai tariant, užduoties atlikimas tai darbuotojų funkcijos, kurios išpildo pagrindines darbuotojo pareigas, užduotis ir tuo pačiu palaiko organizacijos esminį funkcionavimą.

Kontekstinis darbo atlikimas arba dar kitaip vadinamas darbuotojo pilietiškumas (angl. citizenship) elgesys organizacijoje – tai elgesys, palaikantis organizacinę, socialinę ir psichologinę aplinką, kurioje turi funkcionuoti užduoties atlikimas (Koopmans et al., 2016). Nors užduoties atlikimas yra itin svarbi darbo atlikimo dalis, jo veiklių nepakanka apibūdinti visą darbo atlikimą. Reikia atkreipti dėmesį ir į kontekstinį darbo atlikimą (Rotundo, & Sackett, 2002). Kontekstinis darbo atlikimas yra darbuotojo veiksmai, kurie padeda organizacijai platesniame kontekste, nors nėra tiesiogiai susiję su užduoties atlikimu. Kontekstiniam darbo atlikimui galima priskirti tokias veiklas kaip savanoriškas papildomų atsakomybių prisiėjimas, papildomų pastangų demonstravimas, pagalba kitiems ir bendradarbiavimas su kitais (Johnson, 2001; Solihin, & Manurung, 2020). Atskirti užduoties atlikimą

nuo kontekstinio darbo atlikimo galima pagal tai, kad užduoties atlikimas susijęs su elgesiu ir jo rezultatais, kurie yra aprašyti darbuotojo darbo sutartyje ir apraše. Tuo tarpu kontekstinis darbo atlikimas yra susijęs su veiklomis, kurios nėra įrašytos į darbo aprašą (Rotundo, & Sackett, 2002). Visgi vertinant pavaldinio darbo atlikimą, vadovai dažnai įvertina ne tik darbuotojo užduoties atlikimą, bet ir kontekstinį darbo atlikimą (Johnson, 2001).

Neproduktyvus darbinis elgesys – elgesys, kuris kenkia organizacinei gerovei (Rotundo, & Sackett, 2002; Koopmans et al., 2016). Tai elgesys demonstruojantis prastą discipliną, taisyklių ir nuostatų nesilaikymas, organizacijos turto gadinimas (Sackett, 2002). Neproduktyviu darbinio elgesiu taip pat galima laikyti darbuotojo elgesį, kuris nedaro organizacijai akivaizdžios fizinės žalos ar nuostolių, tačiau vis tiek gali pakenkti organizacijos gerovei, pabloginant darbinę atmosferą. To pavyzdžiu būtų galima laikyti Koopmans ir kitų (2016) aprašytą dažną nepasitenkinimo dėl darbo rodymą bendradarbiams ar net tretiesiems asmenims bei fokusavimąsi į neigiamus darbo aspektus.

Apibendrinant, darbuotojo individualus darbo atlikimas apima jo gebėjimą atlikti savo pagrindines, technines darbinės užduotis ir papildomas, neprivalomas pastangas, kurias darbuotojas gali pasirinkti įdėti į savo kasdieninį darbą arba ne. Darbo atlikimas taip pat apima ir darbuotojo elgesį, kuris gali pakenkti organizacijai. Nuo visų šių darbuotojo darbo atlikimo aspektų priklauso organizacijos efektyvumas ir sėkmė.

1.2. Su darbuotojo darbo atlikimu susiję sociodemografiniai veiksniai

Organizacijos sėkmė priklauso nuo organizacijos gebėjimo pritraukti, atrinkti, įvertinti ir išlaikyti geriausius darbuotojus (Cleveland, & Lim, 2007). Kitaip tariant, organizacijoms nepaprastai svarbu turėti darbuotojus, kurie tinkamai ir gerai atlieka savo darbą. Dėl šios priežasties svarbu išsiaiškinti kokie veiksniai gali padėti numatyti, ar darbuotojas organizacijoje parodys gerus darbo rezultatus.

Vienas iš tyrimuose nagrinėjamų veiksnių yra darbuotojų amžius. Kaip teigia Tams, Thatcher, ir Grover (2018), dėl mažėjančio gimstamumo, traukiasi ir naujų darbuotojų, įžengiančių į darbo sferą, skaičius. Dėl šios priežasties, poreikis išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus darbo rinkoje ilgesnį laiką tampa vis aktualesnis. Nepaisant to, vyresnio amžiaus darbuotojų gebėjimai atlikti savo darbą kelia organizacijoms susirūpinimą. Tams ir kiti (2018) teigia, kad to priežastis galėtų būti nuolatos didėjantis poreikis darbuotojams savo darbe dirbti su naujosiomis technologijomis ir kognityviniais gebėjimais, kurie gali skirtis priklausomai nuo darbuotojo amžiaus ir yra naudojami atliekant darbą. Naujųjų technologijų naudojimas darbe padidino darbuotojų patiriamų trukdžių kiekį. Tie trukdžiai evoliucionavo iš nereguliarių telefoninių skambučių ir kalno priklijuojamų lapelių į nesustabdomą srautą laiškų ir greitųjų žinučių, susitikimų ar užduočių priminimų, perspėjimų ir kitų

trukdžių, kurie darbuotojus pasiekia įvairiais naujų technologijų prietaisais ar kanalais ir reikalauja darbuotojų dėmesio. Tuo tarpu mažesnis gebėjimas nekreipti dėmesio į staiga pasirodančius stimulus, mažesnė patirtis dirbant su kompiuteriu ar mažesnis pasitikėjimas savimi naudojant naujas technologijas, kurie yra susiję su vyresniu darbuotojų amžiumi, gali nulemti, jog vyresnio amžiaus darbuotojai patirtų sunkumų bandydami atlikti savo darbą, kaip buvo rasta Tams ir kitų (2018) tyrime. Taip pat egzistuoja ir tyrimų, kurie teigia, jog vyresnis darbuotojų amžius turi ryšį su geresniu darbo atlikimu. Pavyzdžiui, Lee (2016) atliktame tyrime buvo rasta, jog didesnis darbuotojų amžius turi teigiamas sąsajas su emocinio darbo, t.y. darbo, kuris dažnai reikalauja daugiau emocinių resursų, pavyzdžiui, valstybinėje tarnyboje ir klientų aptarnavimo srityje, rezultatais. Emocinio darbo srityje dirbantiems asmenims reikia dažnai kontroliuoti savo veido išraiškas ir maloniai bendrauti su klientais. Lee (2016) atliktame tyrime rado, jog vyresnio amžiaus darbuotojai, dirbantys emocinio darbo srityje, pasižymi geresniu darbo atlikimu nei jaunesni darbuotojai. Autorius teigia, kad tai būtų galima paaiškinti tuo, jog vyresnio amžiaus žmonės yra sukaupę daugiau darbinės patirties, moka geriau reguliuoti savo emocijas bei yra labiau įsitraukę į savo darbinį vaidmenį ir dėl to jiems reikia mažiau vaidinti bendraujant su klientais, o tai iš jų reikalauja mažiau resursų nei iš jaunesnių darbuotojų, kurie dar neturi pakankamai patirties, kad sugebėtų tai padaryti. Taigi, egzistuoja moksliniai tyrimai, kurie randa, kad vyresnio amžiaus darbuotojai gali prasčiau atlikti darbą, tačiau egzistuoja ir moksliniai tyrimai, rodantys, kad vyresnio amžiaus darbuotojai gali darbą atlikti ir geriau nei jaunesnio amžiaus darbuotojai. Su vyresniu amžiumi susiję gyvenimiškoji patirtis ir kognityviniai gebėjimai turi nevienareikšmes sąsajas su darbo atlikimu. Dėl šios priežasties ir šiame tyrime nagrinėjamos darbuotojų amžiaus ir darbo atlikimo sąsajos. Taip pat nagrinėjamos ir darbuotojo pradirbtų dabartiniame darbe metų sąsajos su darbo atlikimu, kadangi vyresnio amžiaus žmonės yra labiau linkę pasilikti tame pačiame darbe negu jaunesnio amžiaus žmonės (Lee, 2016).

Egzistuoja ir kiti demografiniai veiksniai, kurie gali būti susiję su darbuotojų darbo atlikimu, pavyzdžiui, darbuotojo išsilavinimas. Ng, ir Feldman (2009) savo atliktame tyrime rado, jog aukštesnio lygio išsilavinimas yra susijęs ne tik su geresniu užduoties atlikimu, bet ir dažnesniu darbuotojo pilietišku elgesiu ir mažesniu neproduktyviu darbinio elgesiu. Tyrimo autoriai aiškino gautus rezultatus tuo, kad labiau išsilavinę žmonės turėjo progą įgyti daugiau jų darbui reikalingų gebėjimų ir žinių savo moksluose ir studijose. Autoriai taip pat teigė, kad daugiau metų praleistų besimokant, padeda asmenims įgauti ne tik darbui reikalingų žinių ir savidisciplinos, bet ir daugiau pasitikėjimo savimi, daugiau motyvacijos, atsargumo ir kt., kurie gali padėti darbuotojui geriau atlikti savo darbą. Šio darbo tyrime taip pat bus nagrinėjamos darbuotojo darbo atlikimo sąsajos su darbuotojo išsilavinimu ir kitais demografiniais veiksniais.

1.3. Hersey ir Blanchard situacinis vadovavimas

Vadovavimo elgesys ir vadovavimo stiliai

Vadovavimas – tai darbuotojų veiklos organizavimas, siekiant organizacijos tikslų bei tos veiklos sėkmės sąlygų kūrimas (Kasiulis, & Barvydienė, 2005). Iš to galima suprasti, jog vadovo paskirtis yra reguliuoti darbuotojų darbo atlikimą taip, kad būtų pasiekti organizacijos siekiami rezultatai. Yra daugybė teorijų nurodančių, kaip gali ir turi elgtis darbuotojų vadovas, tačiau šiame darbe naudojama ir pritaikoma Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teorija ir modelis.

Blanchard (1985) rašė, jog vadovavimo stilius, tai elgesio charakteristikos, kurių individas naudoja bandydamas paveikti kitų asmenų elgesį. Darbinėje aplinkoje individas norintis paveikti kitus asmenis dažnai būna darbuotojų vadovas, kuris, kaip buvo minėta anksčiau, užsiima darbuotojų veiklos organizavimu. Toliau bus aprašoma Hersey ir Blanchard sukurta situacinio vadovavimo teorija, kuria buvo bandyta apibūdinti, kokį elgesį gali ir turi naudoti vadovas, bandydamas gauti kuo efektyvesnius rezultatus.

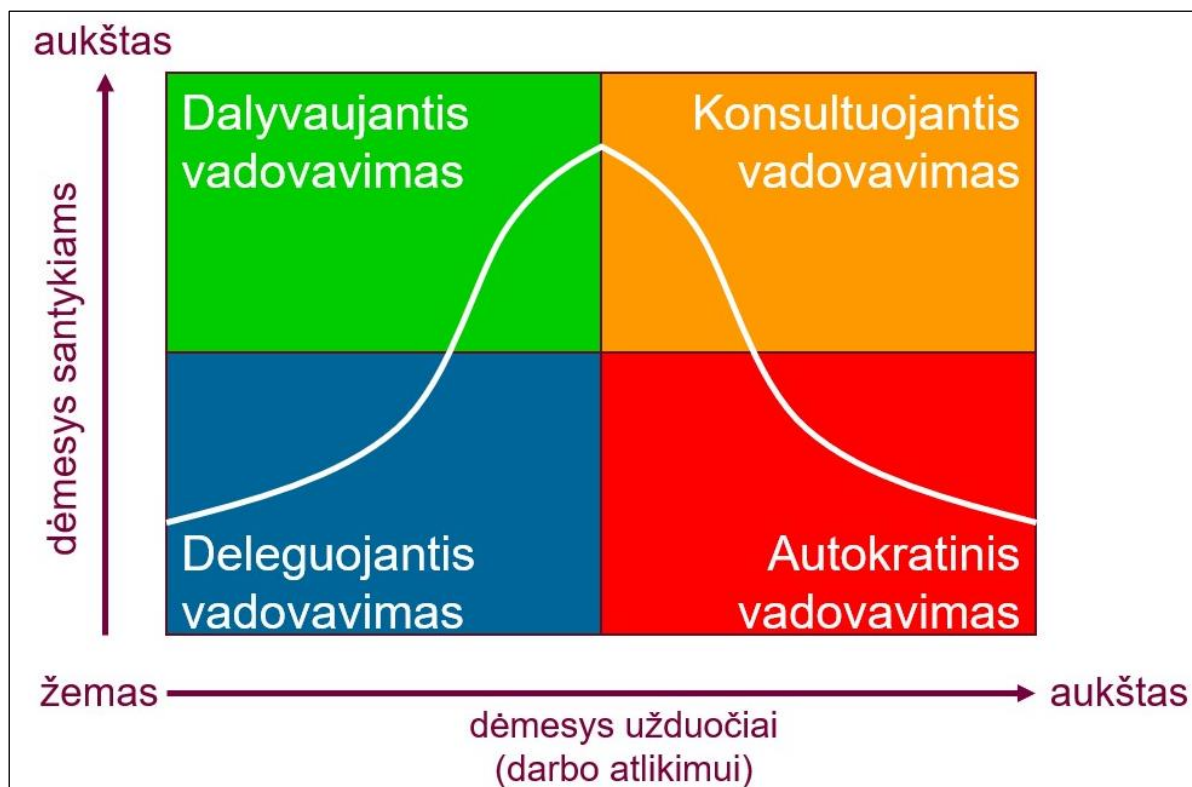
Hersey ir Blanchard kurtame situacinio vadovavimo modelyje autoriai teigė, kad vadovavimas turi būti pritaikytas skirtingoms situacijoms. Autorių sukurta situacinio vadovavimo teorija atsižvelgia į du aspektus: situacinio vadovavimo stilių, t.y. galimo elgesio su pavaldiniais charakteristikų apibūdinimą, ir pavaldinių brandos lygių aprašymą. Pagal teoriją, vadovavimo stiliai gali būti nurodomojo (angl. directive) ir palaikančiojo (angl. supportive) pobūdžio.

Nurodomojo pobūdžio vadovo elgesys – tai vadovo elgesys, kuris nurodo pavaldiniams, ką ir kaip reikia daryti. Pavaldiniui vykdant ir jau įvykdžius nurodymus, vadovas, kuris pasižymi nurodomojo pobūdžio vadovavimo elgesiu, teikia pavaldiniui grįžtamąjį ryšį apie jo darbo kokybę (The Ken Blanchard Companies®, 2000). Šiuo atveju vadovas iš arti prižiūri pavaldinio darbą ir tikisi, kad darbuotojas jį atliks taip kaip nurodė vadovas. Vadovo nedomina tai, ką apie užduotį ar situaciją mano pavaldinys.

Palaikančiojo pobūdžio vadovo elgesys – tai vadovo elgesys, kuris apima pavaldinio išklaušymą, padrąšinimą. Šis elgesys taip pat skatina savarankišką problemos sprendimą, pavaldinių įtraukimą į sprendimų priėmimą (The Ken Blanchard Companies®, 2000). Kitaip tariant, vadovas, kuris pasižymi palaikančiojo pobūdžio vadovavimo elgesiu, pavaldinį skatina būti autonomiška ir savarankiška asmenybe, kuri pati gali dorotis su darbe iškilusiais klausimais. Tuo pačiu yra kuriamas ryšys su darbuotoju.

Blanchard (1985) teigė, kad asmenys, bandantys paveikti kitų žmonių elgesį skiriasi savo orientacija į užduoties atlikimą, kuri remiasi nurodomojo pobūdžio elgesiu, ir savo orientacija į socio-emocinę paramą, kuri paremta palaikančiojo pobūdžio elgesiu. Pagal Hersey ir Blanchard teoriją, egzistuoja keturi situacinio vadovavimo stiliai: autokratinis vadovavimo stilius, konsultuojantis

vadovavimo stilius, dalyvaujantis vadovavimo stilius ir deleguojantis vadovavimo stilius, pavaizduoti 1 paveiksle.



1 pav. Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo stiliai

Autokratinis vadovavimo stilius – tai vadovavimo stilius, kuris pasižymi didesniu nurodinėjimu ir mažesniu palaikymu pavaldiniui. Vadovas, kuris naudojasi šiuo vadovavimo stiliumi, skiria dėmesį tikslų pasiekimui, t. y. kokybiškam užduoties atlikimui (Blanchard, 1985; Solihin, & Manurung, 2020). Vadovas pavaldiniams duoda konkrečius nurodymus, pateikia pavyzdžius, kaip turi atrodyti atliktos užduoties rezultatas ir moko pavaldinius, kaip pasiekti tokių rezultatų, kurių iš jų yra tikimasi bei prižiūri atliekamos užduoties kokybę. Šiuo atveju vadovas stipriai kontroliuoja darbuotojo darbo atlikimą.

Konsultuojantis vadovavimo stilius – tai vadovavimo stilius, kuris pasižymi ir dideliu nurodinėjimu ir didesniu palaikymu pavaldiniui (Blanchard, 1985; Solihin, & Manurung, 2020). Vadovas, kuris naudojasi šiuo vadovavimo stiliumi, skiria dėmesį ir siekiamų tikslų iškomunikavimui, ir bando suprasti bei patenkinti pavaldinio poreikius. Vadovas vis tiek teikia nurodymus ir kontroliuoja darbuotojo darbo kokybę, tačiau kartu ir rūpinasi pavaldinio nuomone apie priimamus sprendimus bei bando išklausti pavaldinio pasiūlymus.

Dalyvaujantis vadovavimo stilius – tai palaikantis vadovavimo stilius. Šis vadovavimo stilius pasižymi tuo, kad vadovas stipriai palaiko pavaldinį ir mažai jam nurodinėja (Blanchard, 1985;

Solihin, & Manurung, 2020). Vadovas skiria dėmesį individualaus darbuotojo stiprybių, kurios galėtų padėti pavaldiniui susitvarkyti su jo dabartine situacija, palaikymui bei skatina darbuotoją savarankiškai ir nepriklausomai vykdyti užduotį. Taigi, pavaldinys turimą užduotį gali spręsti savo nuožiūra ir jam nereikia vadovo sutikimo.

Deleguojantis vadovavimo stilius – tai vadovavimo stilius, kuris pasižymi ir mažu nurodinėjimu pavaldiniu, ir mažu palaikymu (Blanchard, 1985; Solihin, & Manurung, 2020). Taigi vadovas pilnai pasitiki savo pavaldiniu užduotį atlikti teisingai ir nemano, jog darbuotojui yra reikalinga pagalba, o pavaldiniui atitenka pilna atsakomybė už darbo atlikimą.

Kai pritaikomi autokratinis ar konsultuojantis vadovavimo stilius – svarbesnis yra vadovo vaidmuo, kadangi jis užsiima nurodinėjimu, kaip atlikti užduotį, o pavaldinys turi laikytis tų nurodymų. Tuo tarpu, kai yra pritaikomi dalyvaujantis arba deleguojantis vadovavimo stilius, vadovo vaidmuo tampa mažiau svarbus, kadangi pavaldiniui suteikiama autonomija darbą atlikti savo nuožiūra. Autokratinis ir konsultuojantis vadovavimo stiliai yra stipriai nurodinėjantys, dalyvaujantis ir deleguojantis vadovavimo stiliai – mažai nurodinėjantys. Konsultuojantis ir dalyvaujantis vadovavimo stiliai yra stipriai palaikantys pavaldinį, autokratinis ir deleguojantis vadovavimo stiliai – mažai palaikantys pavaldinį.

Vadovo vadovavimo stilius, t.y. elgesys, nepaisant to, kaip pats vadovas interpretuoja savo elgesį, kuriuo nori paveikti pavaldinius, yra suprantamas ir interpretuojamas pavaldinio, kurį bandoma paveikti (Blanchard, 1985; Thompson, & Glasø, 2015). Taigi pavaldiniai savo veiksmis ir elgesiu atsako į savo suvoktą vadovo vadovavimo elgesį. Dėl kiekvieno asmens patirčių ir minčių unikalumo ir individualumo, vadovo ir pavaldinio interpretacija apie vadovo vadovavimo elgesį gali nesutapti. Šiame rašto darbe vadovo vadovavimo stiliai bus tiriami iš pavaldinio perspektyvos, kadangi organizacijai ypatingai svarbi yra jų reakcija į vadovavimą ir jų darbo atlikimas.

Darbuotojų branda

Pradinėje Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teorijoje autoriai teigė, jog vadovo vadovavimo stilius turi atitikti pavaldinio brandumą. Vėlesniuose autorių tekstuose pradėtas naudoti tikslesnis terminas – pavaldinio pasiruošimas (atlikti užduotį). Abu šie terminai yra naudojami mokslinėje literatūroje, taigi ir šiame darbe jie bus naudojami pakaitomis. Pavaldinio pasiruošimas atlikti užduotį apima darbuotojo pasiryžimą atlikti užduotį ir jo gebėjimus atlikti užduotį. Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teorija teigia, kad vadovas, atsižvelgęs į darbuotojo turimas kompetencijas ir įsipareigojimo darbui lygį, turi pritaikyti savo vadovavimo stilių pagal darbuotojo poreikius. Kaip teigiama teorijoje, tam, kad vadovo naudojamas vadovavimo stilius būtų darbuotojams tinkamas ir efektyvus, vadovas privalo savo vadovavimo stilių priderinti prie pavaldinio pasiruošimo lygio (Ebere, & Fragouli, 2015; Reza, et al., 2018). Tokiu teigimu, situacinio

vadovavimo teorija parodo, jog nėra geriausio vadovavimo stiliaus, kuris būtų tinkamas bet kokiai situacijai ir bet kokiam darbuotojui. Tai rodo, jog vadovas turi būti labai pastabus ir jautrus savo pavaldinių atžvilgiu bei prisitaikyti prie jų poreikių.

Taigi, pagal Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo stilius, vadovai dirbdami su savo pavaldiniais gali ir turi rinktis tarp nurodomojo ir palaikančio elgesio, atsižvelgdami į savo individualaus pavaldinio besikeičiančius poreikius, konkretaus pavaldinio situaciją, jo kompetencijų ir įsipareigojimo darbo atlikimui lygį. Taigi, vadovaujantis situacinio vadovavimo teorija, vadovai turi savo vadovavimą individualizuoti kiekvienam darbuotojui ir tuo pačiu metu, individualizuoti savo vadovavimą atskiroms situacijoms ir užduotims net vadovaujant tam pačiam darbuotojui.

Pažvelgus į pavaldinius per Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teoriją, pavaldiniai, pagal savo pasiruošimą atlikti užduotį gali būti keturių lygių. Atsižvelgiant į šiuos pavaldinių pasiruošimo lygius, vadovas turi atitinkamai priderinti savo elgesį prie darbuotojo poreikių (Blanchard, 1985). Jeigu darbuotojo poreikiai ir vadovo elgesys nebus suderinti, kyla grėsmė, kad užduoties atlikimo rezultatai bus prastesni, o vadovo santykiai su pavaldiniu taps blogesni.

Mažiausiai pasiruošęs pavaldinys nėra nei pasiryžęs atlikti užduotį, nei turi pakankamai gebėjimų, kad ją įvykdytų. Pagal Hersey ir Blanchard situacinės lyderystės teoriją, esant mažam darbuotojo pasiruošimui atlikti užduotį, vadovas turėtų taikyti autokratinį vadovavimo stilių, kuris yra orientuotas į užduoties įvykdymą ir mažai orientuotas į santykius su darbuotoju (Meirovich, & Gu, 2014; Solihin, & Manurung, 2020). Kadangi yra svarbu, kad užduotis būtų įvykdyta, vadovas nekreipia dėmesio į santykį su pavaldiniu, nes šis neturi motyvacijos įvykdyti užduotį. Dėl šios priežasties vadovas turi naudoti nurodinėjimą. Tai reikalinga tam, kad būtų sukurta aiški struktūra, ko tikimasi iš darbuotojo. Taigi vadovas turėtų duoti konkrečius nurodymus, ką turi atlikti darbuotojas ir kontroliuoti pavaldinio darbo vykdymą.

Vidutinio pasiruošimo pavaldinys yra pasiryžęs atlikti užduotį, tačiau neturi pakankamai gebėjimų, kad ją įvykdytų. Kai darbuotojas parodo pasiryžimą atlikti užduotį, vadovas turėtų naudoti konsultuojantį vadovavimo stilių, kuris orientuotas ir į užduoties atlikimą, ir santykius su darbuotoju (Meirovich, & Gu, 2014; Solihin, & Manurung, 2020). Šiuo atveju vadovas naudoja įtikinėjimą, aiškina pavaldiniui užduoties logiką, rodo rūpestį tam, kad būtų išlaikyta pavaldinio motyvacija atlikti savo užduotį.

Kai pavaldinys pasiekia aukštą brandos lygį, t.y. turi ir pasiryžimą atlikti užduotį, ir turi gebėjimus ją atlikti, vadovui siūloma naudoti dalyvaujantį vadovavimo stilių, kuriame mažiau orientuojamasi į užduoties atlikimą, o daugiau dėmesio kreipiama į santykius su darbuotoju (Meirovich, & Gu, 2014; Solihin, & Manurung, 2020). Kai darbuotojas turi gebėjimus reikalingus užduočiai, reikia siekti įtraukti jį į sprendimų priėmimą, kadangi jie tuo metu jie jau turi pakankamai

žinių, jog suteiktų vertingų įžvalgų, galinčių išspręsti problemas. Tokiems pavaldiniams nebereikia tiek struktūros, kaip reikia darbuotojams su mažesniu brandos lygiu.

Didžiausio pasiruošimo lygio pavaldiniai yra savo srities ekspertai. Su jais vadovas galėtų ir turėtų naudoti deleguojantį vadovavimo stilių, kai vadovas mažai dėmesio skiria ir nurodinėjimams atlikti užduotį, ir darbuotojo palaikymui (Meirovich, & Gu, 2014; Solihin, & Manurung, 2020), kadangi brandūs darbuotojai tampa gabūs darbinę užduotį atlikti visiškai autonomiškai ir jiems nebereikia papildomos paramos.

Nepaisant to, kad darbuotojų brandos veiksnys teorijoje yra plačiai išnagrinėtas ir aiškiai aprašytas, bandymas pagrįsti teoriją empiriniais tyrimais dėl šio veiksnio susiduria su problemomis (Thompson, & Glasø, 2015). Kaip jau buvo minėta, pagrindinė Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teorijos esmė yra skirtingų vadovavimo stilių ir elgesio naudojimas, atsižvelgus į tai, kokio vadovavimo stiliaus reikia konkrečiam pavaldiniui. Nustatyti, kokį vadovavimo stilių pritaikyti konkrečiai situacijai ir konkrečiam pavaldiniui vadovas turi nuspręsti pagal darbuotojo brandą, t.y. pasiryžimą atlikti užduotį ir gebėjimus atlikti užduotį. Vadovavimo stiliai ir juose demonstruojamas vadovavimo elgesys yra gana gerai suprantamas (Thompson, & Glasø, 2015). Tai būtų galima paaiškinti tuo, kad sąveikoje tarp vadovų ir pavaldinių visada egzistuoja tam tikro laipsnio (mažesnio ar didesnio) nurodomojo pobūdžio ir palaikančiojo pobūdžio vadovavimo elgesys, kadangi vadovas, pagal savo paskirtį, turi organizuoti ir reguliuoti darbuotojų veiklą. Visgi teisingai nustatyti kokio vadovavimo stiliaus ir kokio pobūdžio elgesio reikia darbuotojams yra sudėtinga (Thompson, & Glasø, 2015). Taip gali būti todėl, kad pagal Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teoriją, vadovas turi atsižvelgti į du veiksnius: pasiryžimą atlikti užduotį ir gebėjimus atlikti užduotį. Problema ta, kad vadovo įsivaizdavimas apie pavaldinio pasiryžimą atlikti užduotį ir gebėjimus atlikti užduotį gali skirtis nuo pavaldinio įsivaizdavimo apie savo pasiryžimą atlikti užduotį ir gebėjimus atlikti užduotį (Thompson, & Glasø, 2015). Tai ypač tikėtina vertinant pavaldinio pasiryžimo atlikti užduotį veiksnį, kuris yra itin subjektyvus. Jeigu vadovo ir pavaldinio mąstymas nesutampa – kyla grėsmė, kad vadovas pasirinkt darbuotojo akimis netinkamą vadovavimo stilių ir taikys netinkamą vadovavimo elgesį. Dėl šios priežasties, renkantis vadovavimo stilių, yra labai svarbu, jog vadovo nuomonė sutaptų su pavaldinio. Sukūrus šią sąlygą vadovui tampa įmanoma pasirinkti tinkamą vadovavimo stilių konkrečiam pavaldiniui (Thompson, & Glasø, 2015), tačiau pasiekti šį sutarimą gali būti gana sudėtinga. Dėl šios priežasties, vadovams bandant nustatyti, kokį vadovavimo stilių turėtų pritaikyti dirbdami su savo pavaldiniais, galimai būtų naudinga naudoti kitą, akivaizdesnį ir galbūt pastovesnį aspektą, pastebimą pavaldinyje.

Tyrime, kuriame buvo tiriamos pavaldinių preferencijos galimiems taikyti vadovo vadovavimo stiliams, Eberė ir Fragouli (2015) rado, jog pavaldiniai, kurie turi mažiau pasitikėjimo savo gebėjimais tinkamai atlikti darbą, jaučiasi geriau, kai jų darbo vadovai priima su darbu susijusius

sprendimus už pavaldinius, bet vis tiek nori dalyvauti diskusijose, susijusiose su tų sprendimų priėmimu. Kitaip tariant, mažesnio pasitikėjimo savimi darbuotojams patogus ir tinkamas atrodo konsultuojantis vadovo vadovavimo stilius, kuriuo naudodamasis vadovas kreipia dėmesį į darbo atlikimą ir jį kontroliuoja, tačiau tuo pačiu metu ir kreipia dėmesį į santykius su darbuotojais – rodo rūpestį pavaldiniams ir jų nuomonei, taip kurdamas su jais artimesnį ryšį. Tuo pačiu, autorių atliktame tyrime rasta, kad darbuotojai, kurie turi daugiau pasitikėjimo savo gebėjimais, yra pasiryžę prisiimti atsakomybę ir atlikti turimą užduotį, taip pat teigiamai vertina, kai vadovas aptaria su jais kaip turėtų būti atliktas darbas (Ebere, & Fragouli, 2015). Tai reiškia, kad nepaisant to, ar pavaldiniai pasitiki savo gebėjimais atlikti darbą, ar ne, jie vis tiek nori, kad vadovai rūpintųsi santykiais su pavaldiniais. Visgi didesnio ryžto darbuotojai nuo mažesnio ryžto darbuotojų skiriasi tuo, kad jie nori autonomijos priimti galutinį sprendimą apie tai, kaip turėtų būti atliktas darbas. Taigi, matyti, kad darbuotojai, kurie turi didesnę ryžtą atlikti darbą teigiamai priima dalyvaujantį vadovavimo stilių, kuriuo naudodamasis vadovas kreipia dėmesį į santykius su darbuotojais, o į darbo atlikimą – nelabai, t.y. nekontroliuoja ir nenurodinėja pavaldiniams. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad šio tyrimo autoriai rado, jog šios vadovavimo stiliaus preferencijos tarp pavaldinių nebuvo susijusios su faktine darbuotojų patirtimi, žiniomis ir įgūdžiais (Ebere, & Fragouli, 2015). Tai reiškia, kad šiame tyrime buvo rasta, jog vienas iš darbuotojų brandos veiksnių – gebėjimai atlikti užduotį, į kurią pagal Hersey ir Blanchard teoriją turėtų atsižvelgti vadovas, nepadėtų vadovui teisingai pasirinkti, kokį vadovavimo stilių turėtų naudoti vadovas bendraudamas su savo pavaldiniu. Tai dar labiau įrodo, kad reikia ieškoti kito veiksnio, kurį vadovas galėtų įvertinti, kad pasirinktų tinkamą vadovavimo stilių.

Apibendrinant, Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teorija teigia, kad nėra vieno teisingo būdo elgtis su organizacijos darbuotojais. Teorija teigia, kad priklausomai nuo to, ar darbuotojas yra pasiryžęs atlikti užduotį ir nuo to, ar darbuotojas turi pakankamai įgūdžių ir gebėjimų užduočiai atlikti, vadovas turi keisti ir priderinti prie pavaldinio savo elgesį ir daugiau arba mažiau taikyti nurodomojo pobūdžio ir paremiamojo pobūdžio vadovavimo elgesį. Nepaisant to, atlikti empiriniai tyrimai rodo, jog darbuotojo pasiryžimas atlikti užduotį ir gebėjimai atlikti užduotį gali būti per sudėtingi veiksniai tinkamai įvertinti, nes egzistuoja galimybė, jog vadovo ir pavaldinio mąstymas nesutaptų. Taip pat egzistuoja galimybė, jog darbuotojo pasiryžimas atlikti užduotį ir gebėjimai atlikti užduotį gali paprasčiausiai būti netinkami veiksniais, pagal kuriuos vadovas turėtų pasirinkti reikalingą naudoti vadovavimo stilių, kadangi darbuotojų preferencija vadovavimo stiliams gali nepriklausyti nuo šių veiksnių.

1.4. Darbuotojo darbo atlikimas ir vadovo vadovavimo stilius

Kadangi pagrindinė vadovavimo esmė yra organizacijos darbuotojų veiklos organizavimas siekiant tos veiklos sėkmės, vadovavimas privalo būti susijęs su darbuotojo darbo atlikimu. Kitu atveju vadovo vaidmuo ir pats vadovavimas netektų prasmės. Moksliniai tyrimai rodo, jog situacinis vadovavimas turi reikšmingą ryšį su darbuotojų darbo atlikimu. Solihin ir Manurung (2020) atliktame tyrime buvo rasta, jog vadovo gebėjimas efektyviai naudoti situacinį vadovavimą, t.y. gebėjimas keisti savo vadovavimo stilių priklausomai nuo situacijos, yra veiksnys, kuris gali nuspėti, jog darbuotojas atlikdamas savo darbą jam skirs daugiau pastangų negu iš jo reikalauja darbo aprašas. Kitaip tariant, situacinė lyderystė yra susijusi su darbuotojo polinkiu užsiimti pilietišku darbinio elgesiu, šiame rašto darbe dažniau vadinamu kontekstiniu darbo atlikimu. Reza ir kitų (2018) atliktame tyrime, kuriame buvo nagrinėjamas situacinio vadovavimo ryšys su tūkstantmečio kartai priklausančių pavaldinių darbo atlikimu, taip pat buvo rasta, jog efektyvus situacinio vadovavimo stiliaus pasirinkimas nuspėja geresnius darbo atlikimo rezultatus. Tačiau šiuose tyrimuose nėra atskleidžiama, kaip tyrime dalyvavusių darbuotojų vadovai pasirinko tinkamą ir efektyvų vadovavimo stilių dirbdami su darbuotojais, į kokius veiksnius atkreipė vadovai, kad pasirinktų vieną ar kitą vadovavimo stilių ir jis veikė.

Ridlwan, Purwandari, ir Syah, (2021) atliko tyrimą, kuriame situacinis vadovavimas buvo tiriamas nagrinėjant, ar vadovas bendraudamas su pavaldiniais naudoja nurodomojo pobūdžio elgesį, ar palaikomojo pobūdžio elgesį. Darbo atlikimas tyrime buvo nagrinėjamas per du aspektus: užduoties atlikimą ir kontekstinį darbo atlikimą. Autorių atliktame tyrime nebuvo rasta tiesioginio ryšio tarp vadovo naudojamo situacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojo darbo atlikimo. Visgi ryšys tarp šių veiksnių tapdavo statistiškai reikšmingu jeigu buvo tiriamas netiesioginis situacinio vadovavimo efektas darbuotojo darbo atlikimui, esant kitam medijuojančiam veiksniumi, o tiksliau pasitenkinimui darbu. Mokslininkai rado, jog teisingai ir efektyviai pasirinktas vadovo elgesys, nuspėja didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu, o šis savo ruožtu nuspėja geresnį darbuotojų darbo atlikimą (Ridlwan, et al., 2021). Tuo tarpu Reza ir kiti (2018) savo tyrime rado, jog situacinis vadovavimas nuspėja geresnius darbuotojo darbo atlikimo rezultatus per darbuotojo motyvaciją, kurią būtų galima sulyginti su Hersey ir Blanchard teorijoje minimu pasiryžimo atlikti užduotį veiksmu, kuris yra darbuotojo brandos arba darbuotojo pasiruošimui atlikti darbą dalis. Taigi matyti, kad situacinis vadovavimas pats savaime nebūtinai sukuria sąlygas, kurios nuspėtų geresnį darbo atlikimą. Sąveikoje tarp situacinio vadovavimo ir darbuotojo darbo atlikimo veiksnių privaloma atsižvelgti į tam tikrus veiksnius, pavyzdžiui, darbuotojo pasitenkinimą darbu ar motyvaciją. Nepaisant to, šie veiksniai kartais gali būti ne itin akivaizdūs, tad vadovui gali būti sudėtinga teisingai juos įvertinti bendraujant su savo pavaldiniu.

Luqman, Fatima, Ahmed, Khalid ir Bhatti (2019) atliko tyrimą, kuriame buvo nagrinėjamos sąsajos tarp autokratinio vadovavimo stiliaus ir neproduktyvaus darbinio elgesio. Tyrimo rezultatai

atskleidė, jog nurodinėjantis vadovavimo elgesys, kai kreipiama mažai dėmesio į santykius su darbuotoju, yra reikšmingai teigiamai susijęs su neproduktyviu darbuotojo elgesiu. Kitaip sakant, tyrime buvo rasta, kad vadovui naudojant autokratinį vadovavimo stilių didėja darbuotojo neproduktyvaus elgesio apraiškų. Zhang ir Deng (2014) atliktame tyrime, kuriame buvo nagrinėjamas *Guanxi* fenomeno ir neproduktyvaus darbinio elgesio sąsajos. Tyrimo autoriai aiškino, jog *guanxi* tarp pavaldinio ir vadovo yra santykių tipas, kuris pasižymi abipusiu interesų ir naudų siekimu. Paprasčiau tariant, tai yra abipusio ryšio užmezgimas ir pagalbos vienas kitam teikimas, esant poreikiui. Svarbu pabrėžti, kad *guanxi* santykiai beveik visada užmezgami neformalioje aplinkoje, kurioje darbuotojai leidžia laiką kartu bandydami pažinti vienas kitą ir užmezgti asmeninį ryšį. Taigi, šį santykį galima pavadinti stipriai orientuotą į santykio su darbuotoju kūrimu. Tyrimo autoriai atrado, kad tokio tipo santykis nuspėja mažesnę neproduktyvų darbinį elgesį.

Puni, Agyemang ir Asamoah (2016) atliktame tyrime buvo rasta, kad autokratinis vadovavimo stilius ir *laissez-faire* vadovavimo stiliai turi teigiamą ryšį su neproduktyviu darbuotojų elgesiu, tuo tarpu demokratinis vadovavimo stilius turi neigiamą ryšį su darbuotojų neproduktyviu elgesiu. Tyrimo autoriai teigė, jog autokratinis stilius teigiamai susijęs su neproduktyviu darbinio elgesiu dėl per didelės vadovo koncentracijos į darbo rezultatą ir dėmesio nekreipimą į santykius su pavaldiniais. Tuo tarpu *laissez-faire* vadovavimo stilius, autorių nuomone, teigiamai susijęs su neproduktyviu darbuotojų elgesiu dėl vadovo abejingumo ir darbo atlikimui, ir santykiams su pavaldiniais. Galiausiai, Puni ir kiti (2016) aiškino, jog demokratiškas vadovavimo stilius neigiamai susijęs su neproduktyviu darbuotojų darbinio elgesiu dėl to, kad vadovas stengiasi į sprendimo priėmimą įtraukti savo pavaldinius. Kitaip sakant, darbuotojų neproduktyvus darbinis elgesys yra retesnis esant demokratiniam vadovavimo stiliui dėl to, kad darbuotojas orientuojasi į santykių su darbuotojais palaikymą.

Iš šių tyrimų galima daryti prielaidą, kad kai vadovas yra labiau orientuotas į darbuotojų užduoties atlikimą, darbuotojai gali būti labiau linkę darbe elgtis neproduktyviai. Priešingu atveju, kai vadovas yra labiau orientuotas į santykių su darbuotojais kūrimą, darbuotojo neproduktyvus darbinis elgesys mažėja. Šio magistrinio darbo tyrime yra nagrinėjamos visų keturių Hersey ir Blanchard teorijoje išskirtų vadovavimo stilių sąsajos su darbo atlikimu.

Aprašytuose moksliniuose tyrimuose nagrinėjamas efektyvus situacinio vadovavimo pritaikymas, t.y. tinkamas pasirinkimas tarp nurodomojo pobūdžio vadovavimo elgesio ir palaikomojo pobūdžio vadovavimo elgesio, bendraujant ir dirbant su pavaldiniais. Šiuose tyrimuose nėra nagrinėjama, kaip keturių atskirų Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo stilių, kurie skiriasi savo orientacija į darbo atlikimą ir į santykių su pavaldiniu kūrimą ir palaikymą, pritaikymas gali nuspėti darbuotojo darbo atlikimą. Dėl šios priežasties, šio magistrinio darbo tyrime, situacinis

vadovavimas nagrinėjamas per keturis atskirus situacinio vadovavimo stilius ir tikrinama, koks yra šių stilių ryšys su pavaldinio darbo atlikimu.

Be to, nagrinėtuose moksliniuose tyrimuose rašoma, jog efektyviai pritaikomas situacinis vadovavimas turi teigiamą tiesioginį arba netiesioginį ryšį su geresniu darbuotojo darbo atlikimu. Pagal Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teoriją, situacinis vadovavimas tampa efektyvus, jeigu vadovas pritaiko savo vadovavimo stilių prie darbuotojo pasiruošimo atlikti darbą (darbuotojo brandos), t.y. prie pavaldinio pasiryžimo atlikti užduotį ir prie pavaldinio gebėjimo atlikti užduotį. Tačiau, kaip buvo minėta anksčiau, mokslinė literatūra, nagrinėjanti Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teoriją, susiduria su problemomis ir sunkumais nustatydami darbuotojo brandą, į kurią pagal teoriją turėtų atsižvelgti vadovas pasirinkdamas vadovavimo stilių (Thompson & Glasø, 2015). Taigi tampa itin svarbu atrasti veiksnį, kurį vadovas galėtų panaudoti, jog atpažintų, kokį vadovavimo stilių turėtų pritaikyti dirbdamas su konkrečiu pavaldiniu. Kadangi efektyviai pritaikomas situacinis vadovavimas kartais neturi tiesioginio ryšio su geresniu pavaldinių darbo atlikimu, nors turi teigiamą tiesioginį ryšį su kitais su darbu susijusiais veiksniais, pavyzdžiui, su darbuotojo pasitenkinimu darbu (Ridlwani, et al., 2021), galima daryti prielaidą, kad egzistuoja kiti ir galbūt lengviau atpažįstami veiksniai, į kuriuos turėtų ir galėtų atkreipti dėmesį vadovas, rinkamasis vadovavimo elgesį, kurį ketina naudoti dirbdamas su savo pavaldiniu ir siekdamas, kad pavaldinys pasiektų geresnius darbo rezultatus. Tai yra viena priežasčių, kodėl šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas trečio veiksnio, o tiksliau kritinio mąstymo, kuris yra siejamas su gebėjimu gerai atlikti darbą, vaidmuo ryšyje tarp darbuotojo suvokiamo vadovo vadovavimo stiliaus ir darbuotojo darbo atlikimo veiksnį.

1.5. Kritinis mąstymas

Kritinis mąstymas transformuoja naujų žinių įgavimo procesą iš inertiško, neveiklaus proceso į protinį procesą, kurio rezultatas yra geresnis žinių turinys ir gilesnis tų žinių turinio supratimas (Mihail, 2022). Nors kritinis mąstymas yra laikomas vienu svarbiausių 21 amžiaus gebėjimų, kuris yra būtinas, norint pasiekti sėkmę gyvenimo ir darbo srityje, vis dar nėra vieno sutartinio kritinio mąstymo apibūdinimo (Calma, & Davies, 2020; Liu, Frankel, & Roohr, 2014; Thornhill-Miller et al., 2023). Filosofinę tradiciją atspindintys apibrėžimai kalba apie gebėjimus kvestionuoti prielaidas, įvertinti argumentus ir informaciją, daryti pagrįstas išvadas. Psichologinę tradiciją atspindintys apibrėžimai kalba apie platesnės apimties mąstymą, apimančią problemų sprendimą, sprendimų priėmimą, bandymą patikrinti hipotezes ir pan. (O'Hare, & McGuinness, 2015). Tai leidžia suprasti, jog kritinis mąstymas laikomas itin plačiu konceptu. Dėl šios priežasties mokslininkams tampa gana sudėtinga bandyti apibūdinti visus svarbius kritinio mąstymo aspektus.

Kritinį mąstymą nagrinėjęs Facione (1989), šį terminą aiškino kaip tikslingą, savireguliacinį sprendimo darymą, kurio rezultatas yra interpretacija, analizė, įvertinimas ir išvados priėmimas. Mokslininkas dar aiškino, jog kritinis mąstymas yra įrodomųjų, metodologinių, konceptualių ar kontekstinių svarstymų paaiškinimas, kadangi jais naudojantis yra pagrindžiamas asmens priimtas sprendimas. Taigi, iš šio kritinio mąstymo apibūdinimo būtų galima daryti išvadą, jog kritinis mąstymas – tai gebėjimų, reikalingų priimti sprendimą rinkinys, bei gebėjimas paaiškinti savo priimto sprendimo logiką.

Kitas, gana dažnai mokslinėje literatūroje naudojamas, kritinio mąstymo apibrėžimas kurtas Ennis (1985). Mokslininkas teigė, jog kritinis mąstymas – tai racionalus, refleksiškas mąstymas, kuris fokusuojasi į sprendimo darymą: kuo tikėti arba ką daryti. Calma ir Davies (2020) išanalizavę šį Ennis pasiūlytą kritinio mąstymo apibrėžimą, apibūdino kaip kiekvienas Ennis pavartotas žodis yra pasirinktas sąmoningai. Mokslininkai aiškino, kad tam, jog individo mąstymą galėtume laikyti kritiniu mąstymu – tas mąstymas privalo būti racionalus, jis negali būti beprasmiškas ar atsitiktinis. Kritinis mąstymas taip pat privalo būti refleksiškas – jis negali būti paviršutiniškas ar netyčinis. Be to, kritinis mąstymas turi individą pastūmėti padaryti sprendimą – naudojantis kritiniu mąstymu asmuo turi atrasti konkrečius argumentus, kuriais remiantis galėtų priimti sprendimą iškilusiai problemai ar situacijai. Galiausiai, kritinis mąstymas gali pastūmėti individą veikti, atsižvelgiant į priimtą sprendimą, tačiau kartais, net ir apsisprendę žmonės pasirenka nesiimti fizinių veiksmų, taigi kritinio mąstymo rezultatas gali būti ne veiksmas, o pasikeitę įsitikinimai (Calma, & Davies, 2020). Kitaip sakant, kritinio mąstymo rezultatas gali būti arba konkretus fizinis veiksmas, arba pasikeitę (arba kaip tik patvirtėję) asmens įsitikinimai, kurie anksčiau ar vėliau gali privesti prie kažkio veiksmo ėmimosi, tačiau nebūtinai.

Mokslinėje literatūroje dažnai išskiriamos tokios kritinio mąstymo sudedamosios dalys, t.y. kritiniam mąstymui reikalingi gebėjimai – sprendimų darymas, išvadų darymas, (pa)aiškinimas, analizė, savireguliacija, argumentacija, interpretacija ir (i)vertinimas (Indrašienė et al., 2023):

- Sprendimų darymas – tai asmens gebėjimas pasirinkti tinkamą strategiją, kad galėtų priimti sprendimą, atsižvelgiant į konkrečią situaciją, kuri reikalauja priimti sprendimą, prieinamą informaciją, kurią galima gauti iš turimos konkrečios situacijos, ir asmens vidinius bei išorinius resursus (Penkauskienė et al., 2020).
- Išvadų darymas – tai asmens gebėjimas atpažinti pagrįstoms išvadoms daryti reikalingus aspektus ir atsižvelgimas į tą turimą svarbią informaciją, taip pat gebėjimas kurti spėjimus ir hipotezes, ir galimų situacijos pasekmių išsiaiškinimas (Facione, 1989). Panagrinėjus šį apibrėžimą galima suprasti, jog išvadų darymui yra būtini indukcinis ir dedukcinis mąstymas. Jeigu yra prieinama daug informacijos, išvadų darymui labai reikalingas tampa induktyvus mąstymas, t.y. gebėjimas atskirus faktus sudėti į bendrą visumą, kad asmuo išnagrinėjęs turimą

informaciją galėtų susidaryti bendrą situacijos vaizdą ir numatyti kokia galėtų būti visų situacijoje egzistuojančių veiksnių sąveikos reakcija. Jeigu yra prieinama mažiau informacijos ir ji yra labiau bendrinė, išvadų darymui labai reikalingas tampa deduktyvus mąstymas, t.y. gebėjimas iš bendrinės informacijos išskirti atskirus faktus ir numatymas, kokie veiksniai galėjo turėti tokias pasekmes.

- (Pa)Aiškinimas – tai asmens gebėjimas pateikti ir pagrįsti savo samprotavimus (Facione, 1989). Tai pareiškimas, nurodantis priežastį ir pateisinantį asmens turimas idėjas, įsitikinimus ir (arba) veiksmus.
- Analizė – individo gebėjimas nagrinėti ryšius (numatytus arba realius) tarp įvairių teiginių, klausimų, sąvokų, aprašymų, ar kitokių formų reprezentacijos, kurios yra skirtos perteikti to individo įsitikinimus, patirtis, priežastis, informaciją ir (arba) nuomonę (Facione, 1989). Penkauskienė ir kiti (2020) teigė, kad analizė yra gebėjimas tyrinėti idėjas, apibūdinti ir lyginti tas idėjas. Mokslininkai taip pat teigė, kad analizės gebėjimą turintys asmenys sugeba iš įvairių kontekstų turimą informaciją pritaikyti sau aktualiam klausimui išspręsti.
- Savireguliacija – tai asmens gebėjimas sąmoningai stebėti savo kognityvinę veiklą ir tos veiklos rezultatus, taip pat gebėjimas analizuoti, vertinti, kvestionuoti, patvirtinti ar pataisyti savo mąstymą ar veiksmus (Facione, 1989). Kitaip tariant, savireguliacija yra reflektavimas apie savo mąstymą ar elgesį ir jų keitimas bei pataisymas, jeigu reflektavimo metu suvokiamas neatitikimas tarp esamo ir siekiamo mąstymo ar elgesio.
- Argumentavimas – tai asmens gebėjimas pateikti savo mintis, kurios pateisina, asmens mąstymą ar elgesį. Argumentavimas taip pat yra asmens gebėjimas atremti prieštaravimus, kurių gali sulaukti jo mąstymas ir elgesys, pateikiant savo mintis, kurios yra jo mąstymo ar elgesio priežastis (Facione, 1989). Matyti, jog (pa)aiškinimo ir argumentavimo apibūdinimai yra labai panašūs, tačiau moksliniuose tyrimuose jie dažnai yra laikomos atskiromis kritinio mąstymo dalimis.
- Interpretacija – tai asmens gebėjimas suvokti ir išreikšti įvairių patirčių, situacijų, duomenų, įvykių, sprendimų, susitarimų, įsitikinimų, taisyklių, procedūrų ar kriterijų prasmę ir reikšmę. Interpretacijai priklauso tokie gebėjimai kaip kategorizacija, prasmės aiškinimasis ir patikslinimas (Facione, 1989). Kitaip tariant, interpretacija tai asmens gebėjimas suvokti ir atskleisti įvairios informacijos turinį, jose paslėptus įsitikinimus ar vertybes. Interpretaciją taip pat galima laikyti gebėjimą perfrazuoti ir pateikti analogijas, tuo pačiu panaikinant neaiškumus ir dviprasmybes.
- (I)Vertinimas – tai asmens gebėjimas nustatyti įvairių formų išsireiškimų, kurie atspindi asmens suvokimą, patirtį, situaciją, sprendimą, įsitikinimą ar nuomonę, pagrindumą ir patikimumą,

kitaip tariant – logiškumą (Facione, 1989). Taigi, galima teigti, jog įvertinimas tai gebėjimas suvokti, ar turima / gaunama informacija yra logiška, ar ne.

Mokslininkai teigia, jog tinkamas šių visų gebėjimų pritaikymas ir panaudojimas didina tikimybę, jog asmuo pasieks logišką išvadą arba problemos sprendimą (Dwyer, Hogan, & Stewart, 2014). Kadangi gyvendamas žmogus kiekvieną dieną privalo priimti tam tikrus sprendimus bei dažnai turi spręsti įvairias problemas, tai parodo, jog visos šios kritinio mąstymo sudėtinės dalys, t.y. kritinis mąstymas, yra itin reikalingos asmeniui funkcionuoti asmeniniame gyvenime, mokslo ir, žinoma, darbo srityse.

Apibendrinant, kritinis mąstymas – tai tikslingas, savireguliacinis sprendimo darymas, kurio rezultatas yra interpretacija, analizė, įvertinimas ir išvados priėmimas (Facione, 1989). Mokslinėje literatūroje dažnai išskiriami šie kritinį mąstymą sudarantys gebėjimai: sprendimų darymas, išvadų darymas, aiškinimas, analizė, savireguliacija, argumentacija, interpretacija ir vertinimas.

1.6. Kritinio mąstymo reikšmė darbo sferoje

Išsivysčiusiose ekonomikose vyksta didelis poslinkis nuo žemos kvalifikacijos darbų į lanksčios specializacijos reikalaujančius darbus, kuriems reikalingos įvairios žinios ir intelektiniai gebėjimai bei įgūdžiai tas žinias ir gebėjimus pritaikyti įvairioms ir dažnai greitai pasikeičiančioms aplinkybėms ir priimti sudėtingesnius sprendimus (Critchley, 2011). Kadangi kritinis mąstymas apima tokius gebėjimus analizė, interpretavimas, išvadų darymas ir pan., kurie padeda asmeniui savo turimas žinias ir informaciją panaudoti aktualioms konkrečioms situacijoms spręsti, tampa akivaizdu, jog kritinis mąstymas tampa gyvybiškai svarbiu darbo sferoje. Matyti, kad tikriausiai dėl šios priežasties, darbo sferos kontekste kritinis mąstymas yra asocijuojamas su ekonominiu konkurencingumu ir naujovių kūrimu, kurie reikalauja ne tik darbuotojo žinių ir įgūdžių, bet ir gebėjimo numatyti, kokie ateityje bus žmonių poreikiai ir gebėjimo toleruoti konkretumo nebuvimą ir neapibrėžtumą (Indrašienė et al., 2023)

Šiuolaikiniame pasaulyje, darbo sferoje dažnai yra akcentuojama, jog darbuotojams yra itin svarbu būti pasiryžusiems mokytis visą gyvenimą ir užsiimti nuolatiniu tobulėjimu (Rave, Guerrero, & Morales, 2020; Indrašienė et al., 2023). Kaip buvo minėta anksčiau, kritinis mąstymas apima įvairius dinamiškus asmens gebėjimus, kurie skatina žmogų nuolatos atnaujinti savo turimas žinias, permąstyti tų žinių turinį ir padeda susiformuoti naujas idėjas ir sprendimus. Kitaip sakant, kritinis mąstymas atlieka itin svarbų vaidmenį nuolatiniam darbuotojo tobulėjimui. Darbuotojas, kuris užsiima kritiniu mąstymu, yra linkęs nuolatos mokytis, nes to iš jo reikalauja kritiniam mąstymui reikalingi gebėjimai. Pavyzdžiui, Rave ir kiti (2020) teigia, kad kritinis mąstymas gali pastūmėti asmenį nuolatinio tobulėjimo link, naudodamas racionalų įtikinėjimą. Tuo norima pasakyti, kad

kritiškai mąstantis žmogus apgalvoja nuolatinio mokymosi reikšmę ir supranta jo svarbą. Kitaip tariant, kritiškai mąstantis žmogus suvokia, kokios pasekmės laukia, jeigu jis nesimokys – jo turimos žinios pasens, o turimi įgūdžiai gali būti nebepakankami, kad susidorotų su ateityje galinčiais pasirodyti iššūkiais – taigi, nuolatos mokytis ir tobulėti tampa būtina. Rave ir kiti (2020) taip pat teigė, kad kritinio mąstymo gebėjimai, būdami orientuoti į problemų sprendimą, gali padėti asmeniui nuolatos tobulėti. Kadangi naudodamas analizę, interpretaciją, išvadų darymą ir kitus kritinio mąstymo gebėjimus asmuo susidaro geresnį žinių ir informacijos turinį, yra palengvinamas nuolatinio mokymosi procesas. Iš viso to galima suprasti, kad kritinis mąstymas ne tik skatina darbuotoją nuolatiniam tobulėjimui, bet ir palengvina šį procesą, kadangi tie patys kognityviniai gebėjimai, kurie verčia asmenį nenustoti mokintis taip pat yra ir naudojami kokybiškai besimokant. Be to, galima pažiūrėti į kritinio mąstymo ir nuolatinio tobulėjimo siekimo santykį iš kitos pusės. Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas gali skatinti žmogų mąstyti kritiškai, kadangi naujos informacijos gavimas verčia ją interpretuoti, įvertinti ir visai kitaip ją apdoroti. Taigi, galima daryti prielaidą, kad tarp kritinio mąstymo ir nuolatinio mokymosi egzistuoja abipusis ryšys, kai vienas veiksnys skatina užsiimti kitu, o šis savo ruožtu verčia užsiimti pirmuoju.

Kritinis mąstymas yra būtinas, norint susidoroti su technologijų kaitos mastu ir tempu dabartinėje, vis greičiau besikeičiančioje visuomenėje (Critchley, 2011; Dwyer et al., 2014). Kadangi vyksta nuolatinis naujų technologijų ir dirbtinio intelekto tobulėjimas, o jų naudojimas kasdienybėje (tuo pačiu ir darbo aplinkoje) vis dažnėja ir naujos informacijos kūrimo tempai vis didėja, atsiranda įvairūs pavojai, tokie kaip dezinformacija ar duomenų vagystė, nuo kurių gali nukentėti bet koks žmogus ir darbuotojas (o kartu ir organizacija), jeigu neturi pakankamų gebėjimų naudotis tomis technologijomis. Dėl šios priežasties, žmonės privalo neatsilikti nuo tų pokyčių, o prie jų prisitaikyti. Kritinis mąstymas yra gebėjimas, kuris gali padėti žmogui tinkamai išanalizuoti informaciją, su kuria susiduria naudodamasis naujosiomis technologijomis ir dirbtiniu intelektu, bei priimti logišką ir teisingą sprendimą, kuris padėtų apsisaugoti nuo pavojų ir galimo nukentėjimo. Kritinis mąstymas taip pat paskatina darbuotoją ugdyti kompiuterinio raštingumo gebėjimus, kad galėtų teisingai ir efektyviai pritaikyti tas naujasias technologijas ir dirbtinį intelektą savo darbe bei palengvina tą mokymosi procesą. Tai parodo, kad moderniam pasaulyje, kuriame kasdien naudojamos naujosios technologijos ir dirbtinis intelektas, kritinis mąstymas yra nepakeičiamas įrankis, galintis padėti apsisaugoti nuo įvairių pavojų bei padėti įsisavinti naujų technologijų naudojimo principus ir su efektyvinti jų pritaikymą darbe.

Darbdaviai ypatingai vertina kritinį mąstymą. Indrašienės ir kitų (2021) atliktame tyrime, kuriame dalyvavo dėstytojai, studentai, darbuotojai ir darbdaviai, rasta, jog darbdaviai vertina įvairius kritinio mąstymo gebėjimus svarbesnius nei kitos tyrime dalyvavusios grupės. Tai būtų galima paaiškinti tuo, jog darbdavių nuomone, kritinio mąstymo gebėjimai, tokie kaip interpretacija, analizė

ir vertinimas, padeda darbuotojams daryti tinkamus ir teisingus darbinius sprendimus bei padeda išvengti klaidų (Penkauskienė, Railienė, & Cruz, 2019). Darbdavių nuomone, kritinio mąstymo gebėjimai, pavyzdžiui, interpretacija, padeda teisingai suprasti iš aplinkos gaunamą informaciją bei padeda savo norimą informaciją perteikti teisingai (Indrašienė et al., 2021; Indrašienė et al., 2023). Taigi, iš to galima suprasti, jog darbuotojui sugebant kokybiškai užsiimti interpretacija yra sumažinama galimybė būti apgautam, pačiam apsigauti ar netyčia apgauti kitus. Tai parodo, jog darbdaviai siekia kokybiškos, nedviprasmės ir neklaidinančios komunikacijos, kuri kaip tik išsklaido neaiškumus, o kritinio mąstymo gebėjimai gali padėti pasiekti tokią komunikaciją. Analizės ir vertinimo gebėjimai taip pat vertinami darbdavių vertinami kaip itin svarbūs (Penkauskienė et al., 2019; Indrašienė et al., 2021; Indrašienė et al., 2023). Taip galėtų būti todėl, kad šie gebėjimai padeda išsiaiškinti problemą, su kuria susidūrė darbuotojas ar organizacija bei padeda numatyti ir nuspręsti, ar tos konkrečios problemos atveju bus efektyvūs sugalvoti jos sprendimo būdai. Kritinis mąstymas darbo sferoje taip pat tampa siekiama dėt darbuotojo gebėjimo užsiimti savireguliacija. Jeigu asmuo užsiima savistaba, savirefleksija ir savęs vertinimu, jis gali pastebėti savo veikloje ar mąstyme esančius trūkumus ir nuspręsti juos pataisyti. Taip skatinamas nuolatinis profesinis tobulėjimas, teisingų sprendimų ir tiesos siekimas. Svarbu atkreipti dėmesį, kad savirefleksija skatina atpažinti šališkumą savo (ir kitų) mąstyme ir verčia permąstyti nusistovėjusius įsitikinimus (Penkauskienė et al., 2019). Taigi, kritinis mąstymas turi įvairialypių naudų, kurios gali stipriai padėti darbuotojui atlikti savo darbą, o organizacijai kurti geresnius produktus ir paslaugas. Iš to galima suprasti, jog kritinis mąstymas yra itin svarbus darbo sferoje.

Pastebėti, kad asmuo pasižymi aukštesnio lygio kritinio mąstymo gebėjimais galima iš tam tikro asmens elgesio. Pagal Ricketts ir Rudd (2005), California Critical Thinking Disposition Inventory (CCTDI) instrumente, tikrinami asmens polinkis į tiesos ieškojimą, mąstymo atvirumą, analitiškumą, sistemingumą, pasitikėjimą savimi, smalsumą ir kognityvinį brandumą signalizuoja apie tai, jog žmogus užsiima kritiniu mąstymu. Tie patys mokslininkai, remdamiesi Facione teorija, sukūrė trumpesnį ir mažiau laiko užpildyti trunkantį instrumentą, kuriuo būtų galima iširti asmens polinkį į kritinį mąstymą per tris skales:

- Įsitraukimas į kritinį mąstymą. Apie žmogaus įsitraukimą į kritinį mąstymą gali pranešti tai, kad jis ieško galimybių spręsti problemas, užduoda gerus klausimus bandydamas išspręsti problemas, pristato probleminius klausimus aiškiai ir tiksliai, moka gerai spręsti problemas (Ricketts, & Rudd, 2005).
- Kognityvinis brandumas. Apie žmogaus kognityvinę brandą signalizuoja tai, kad jis išklauso kitų asmenų nuomonės net jeigu su ja ir nesutinka, apsversto kelis galimus problemos sprendimus ir tiki, jog problema gali turėti kelis sprendimus, gavęs naujos (patikimos) informacijos, kuri prieštarauja jo dabartinei nuomonei, pakeičia savo nuomonę (Ricketts, & Rudd, 2005).

- Inovatyvumas. Apie žmogaus inovatyvumą gali pranešti tai, kad jis stengiasi būti gerai informuotas, mėgsta mokytis apie daug skirtingų temų ir dalykų, ieško tiesos, net jei tai kelia jam nemalonius jausmus ir pan. (Ricketts, & Rudd, 2005).

Svarbu tai, kad šiame instrumente polinkį kritinį mąstymą signalizuojantis elgesys gali būti lengvai suprantamas ne tik žmogaus, kurio polinkis į kritinį mąstymą yra matuojamas, bet ir trečiųjų asmenų, pavyzdžiui darbuotojo vadovo. Dėl to, koks svarbus geram darbo atlikimui yra kritinis mąstymas, galima daryti prielaidą, kad vadovas galėtų suprasti, kokį vadovavimo stilių turėtų naudoti su pavaldiniu, atsižvelgdamas į darbuotojo polinkį į kritinį mąstymą.

1.7. Darbuotojo darbo atlikimas ir darbuotojo kritinis mąstymas

Kritinio mąstymo tyrimai dažnai yra atliekami su darbuotojais, kurių profesinės veiklos yra susijusios su sveikatos priežiūros sritimi. Pavyzdžiui, Ateš ir kiti (2023) tyrė medicinos slaugytojų kritinio mąstymo sąsajas su darbo atlikimu. Tyrime buvo vertinami slaugytojų asmeninis kritinis mąstymas, intelektinis ir kognityvinis kritinis mąstymas, tarpasmeninis ir savivaldus (angl. self-management) kritinis mąstymas, techninis kritinis mąstymas. Darbo atlikimas vertinamas per užduoties atlikimą ir kontekstinį darbo atlikimą. Tyrime buvo rasta, kad visų tirtų kritinio mąstymo skalių didesni įverčiai statistiškai reikšmingai nuspėjo medicinos slaugytojų darbo atlikimą. Hwang ir kitų (2020) nagrinėjo kritinio mąstymo ir burnos higienistų darbo atlikimo sąsajas. Tyrimo dalyvių polinkis į kritinį mąstymą matuotas per tokius aspektus kaip atvirumas idėjoms, objektyvumas, kūrybiškumas, tiesos ieškojimas, intelektualinis sąžiningumas, smalsumas, apdairumas, iššūkių priėmimas. Tuo tarpu tyrimo dalyvių darbo atlikimas buvo vertinamas remiantis burnos sveikatos švietimo, prevencine dantų priežiūros, asistavimo dantų tvarkymo metu ir administracinio darbo kokybės įvertinimais. Rezultatų analizė parodė, jog aukštesni burnos higienistų kritinio mąstymo aspektų įverčiai statistiškai reikšmingai nuspėjo geresnius darbo atlikimo įverčius. Iš to matyti, kad kritinis mąstymas susijęs su darbo atlikimo kokybe sveikatos priežiūros srityje. Taip yra todėl, kad darbas sveikatos priežiūroje yra tiesiogiai susijęs su žmonių sveikata ir gyvybe. Priimant sprendimus susijusius su kito asmens gerove yra būtina kruopščiai apmąstyti priimamų sprendimų pasekmes ir priimti tik pačius tinkamiausius sprendimus. Geras probleminių situacijų sprendimų apsvarstymas ir teisingo varianto pasirinkimas nulemia, jog darbas būtų atliekamas tinkamai ir gerai.

Ateš ir kitų (2023) atliktame tyrimo dar buvo rasta, jog medicinos slaugytojų kritinio mąstymo įverčiai koreliavo su darbuotojų amžiumi. Tai reiškia, kad vyresnės slaugytojos pasižymėjo aukštesniu kritiniu mąstymu. Tyrimo autoriai tai aiškino tuo, jog ilgesnė darbinė patirtis ir didesnis kiekis įvairių darbinių situacijų padeda slaugytojoms lavinti savo kritinį mąstymą. Iš to galima daryti

prielaidą, kad vyresni žmonės, turintys ilgesnę darbinę patirtį ir labiau išlavinę savo kritinį mąstymą, geriau atlieka savo darbą nei mažiau patirties turintys asmenys.

Nasseri ir Sarkhosh (2019) atliktame tyrime buvo rasta kad didesni mokytojų kritinio mąstymo įverčiai yra susiję su geresniais darbo atlikimo rezultatais. Taigi, edukacinėje srityje, darbo atlikimui yra svarbūs gebėjimai kritiškai mąstyti. Tai parodo, jog kritinio mąstymo gebėjimai yra svarbūs ne tik sveikatos priežiūros, bet ir kitose, pavyzdžiui, mokymo, srityse.

Ejiogu ir kitų (2006) atliktas tyrimas parodė, jog kritinis mąstymas yra susijęs su geresniu darbo atlikimu. Tyrime kritinio mąstymo įverčiai buvo gauti tyrimo dalyviams užpildžius Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal testą. Tuo tarpu dalyvių darbo atlikimas buvo įvertintas jų vadovų, o ne pačių darbuotojų. Atlikta rezultatų analizė parodė, jog darbuotojo kritinio mąstymo įverčiai yra statistiškai reikšmingai susiję su vadovų įvertintu darbuotojo darbo atlikimu. Kadangi darbo atlikimą vertino ne patys darbuotojai, o jų vadovai, galima daryti prielaidą, jog vadovai savo pavaldinių atžvilgiu buvo mažiau šališki nei būtų pavaldiniai savo pačių atžvilgiu. Dėl šios priežasties, galima daryti prielaidą, jog kritinio mąstymo gebėjimai tikrai yra susiję su darbuotojų darbo atlikimu.

Negana to, Elson ir kitų (2018) atliktame tyrime buvo rasta, jog kritinio mąstymo įverčiai nuspėja darbuotojo darbo atlikimą geriau negu bendro intelekto įvertinimas. Kitaip tariant, kritinis mąstymas yra geresnis darbo atlikimo prediktorius nei asmens turimos bendrinės žinios ir įgūdžiai. Tai būtų galima paaiškinti tuo, jog kritinis mąstymas apima ne tik asmens turimas žinias ir įgūdžius, bet ir apima asmens gebėjimą pritaikyti tas turimas žinias ir įgūdžius konkrečiai ir aktualiai probleminei situacijai, kurią reikia išspręsti. Dėl šios priežasties, Elson ir kiti (2018) teigė, kad organizacijoms ir vadovams kritinio mąstymo įvertinimas turi tapti svarbiu procesu, ypač tuo atveju, jeigu organizacijos siekia priimti įrodymais pagrįstus sprendimus verslo vadyboje. Taigi, mokslininkai teigia, kad vadovai turėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų kritinį mąstymą.

Nors prie darbo atlikimo veiksnių priskiriamas ir neproduktyvus darbinis elgesys, nagrinėjant mokslinę literatūrą nepavyko atrasti tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjamos kritinio mąstymo sąsajos su neproduktyviu darbinio elgesiu. Tyrimuose nagrinėjamos neproduktyvaus darbinio elgesio ir kitų veiksnių susijusių su darbuotoju, pavyzdžiui, darbuotojo emocinio intelekto sąsajos (Samanta, & Kallou, 2020). Kadangi asmens emocinis intelektas yra susijęs su asmens kritiniu mąstymu (AkbariLakeh, Naderi, & Arbabisarjou, 2018; Kaya, Şenyuva, & Bodur, 2018; Christianson, 2020), galima daryti prielaidą, jog kritinis mąstymas galimai taip pat bus susijęs ir su neproduktyviu darbinio elgesiu. Be to, egzistuoja tyrimų radusių, jog kognityviniai gebėjimai (intelektas) nuspėja mažesnę neproduktyvų darbinį elgesį (Dilchert, Ones, Davis, & Rostow, 2007). Kaip buvo minėta anksčiau, kritinio mąstymo gebėjimai geriau nuspėja darbuotojo darbo atlikimą negu bendro intelekto įvertinimas (Elson et al., 2018). Dėl šios priežasties, šiame tyrime nagrinėjamos kritinio mąstymo sąsajos su neproduktyviu darbinio elgesiu.

1.8. Vadovo vadovavimo stilius ir darbuotojo kritinis mąstymas

Mokslinėje literatūroje galima rasti straipsnių rodančių, jog pavaldinio suvokiamas vadovo vadovavimo stilius ir darbuotojo kritinis mąstymas yra susiję. Nors tokių tyrimų nėra daug, jie gali turėti didelę reikšmę tolimesniems moksliniams tyrimams ir organizacinei praktikai.

Yelamanchili (2019) atliktame tyrime buvo tiriami ryšiai tarp vadovo skatinimo pavaldinį mąstyti kritiškai, darbuotojo suvokiamo vadovavimo stiliaus ir komandos susitelkimo (angl. team cohesion). Tyrime buvo nagrinėjamas palaikantis vadovavimo stilius, kuris tyrimo autorės buvo apibūdinamas, kaip vadovavimo stilius, pasižymintis vadovo rūpesčiu pavaldinio emociniais išgyvenimais, autonomijos atlikti užduotis suteikimu, pavaldinio stiprybių puoselėjimu ir, jeigu reikia, pagalba darbiniais klausimais. Šį vadovavimo stilių būtų galima sulyginti su dalyvaujančiu vadovavimo stiliumi Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teorijoje. Tyrimo metu surinktų duomenų analizė parodė, kad palaikantis vadovavimo stilius yra reikšmingai susijęs su vadovo skatinimu darbuotoją kritiškai mąstyti. Be to, tyrime rasta, jog skatinimas kritiškai mąstyti yra medijuojantis sąsajas tarp palaikančio vadovavimo ir komandos susitelkimo veiksnys. Yelamanchili (2019) teigė, jog vadovo išreiškiamas palaikymas ir skatinimas mąstyti kritiškai galimai padidintų pavaldinių polinkį mąstyti kritiškai ir objektyviai bei faktinius jų kritinio mąstymo gebėjimus. Dėl šios priežasties pavaldiniai geriau suprastų komandos susitelkimo svarbą.

Jiang, Gao, & Yang (2018) atliktame tyrime buvo nagrinėjamas darbuotojų kritinio mąstymo ir vadovo įkvepiančios motyvacijos (angl. leader's inspirational motivation) efektas darbuotojo balsui (angl. employee voice). Vadovo įkvepianti motyvacija yra laikoma transformacinio vadovavimo stiliaus dalimi ir apima vadovo elgesį pasižyminti pavaldinių skatinimą pasiekti ambicingus tikslus, kurie anksčiau galėjo pasirodyti neįgyvendinami bei pasitikėjimo darbuotojo gebėjimais pasiekti tą tikslą išreiškimas (Jiang et al., 2018). Darbuotojo balsas – tai darbuotojo siūlymas kaip būtų galima pagerinti organizacijoje taikomas procedūras ar egzistuojančias taisykles ir kaip pagerinti organizacijos pasirodymą. Tyrime buvo rasta, jog darbuotojų kritinis mąstymas ir vadovo įkvepianti motyvacija nuspėja darbuotojo balsą. Tačiau šiame magistro darbe nagrinėjamai temai svarbesnis kitas Jiang ir kitų (2018) radinys. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, jog darbuotojų kritinis mąstymas ir vadovo įkvepianti motyvacija yra teigiamai susiję. Taigi galima teigti, jog darbuotojų kritinis mąstymas yra teigiamai susijęs su transformaciniu vadovavimu. Kadangi vadovo transformacinis vadovavimas pasižymi tikėjimu pavaldinio gebėjimais pasiekti išsikeltą tikslą bei skatinimu pasiekti tą tikslą, galima teigti, kad palaikančio pobūdžio elgesiu pasižymintis situacinis vadovavimas taip pat galimai teigiamai susijęs su darbuotojų kritiniu mąstymu.

Taigi, vadovo vadovavimo elgesys turi sąsajas su darbuotojų kritiniu mąstymu. Nepaisant to, nepavyksta rasti tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjami ryšiai tarp Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo stilių ir darbuotojo kritinio mąstymo. Manytina, kad naudojant skirtingą situacinio vadovavimo stilių, darbuotojo kritinis mąstymas gali būti išreikštas daugiau arba mažiau.

1.9. Tyrimo problema

Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teorija teigia, jog vadovai dirbdami su savo pavaldiniais gali naudoti nurodinėjančio pobūdžio vadovavimo elgesį ir palaikančio pobūdžio vadovavimo elgesį (The Ken Blanchard Companies®, 2000). Nurodinėjančio pobūdžio vadovavimo elgesys rodo, jog vadovas orientuojasi į užduoties atlikimą ir jo kokybę, tuo tarpu palaikančiojo pobūdžio vadovavimo elgesys rodo, jog vadovas orientuojasi į santykio su pavaldiniu kūrimą ir jo palaikymą. Pagal tai, kiek stipriai vadovas orientuojasi į užduoties atlikimą ir kiek stipriai vadovas orientuojasi į santykio su pavaldiniu kūrimą, Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teorijoje išskiriami keturi vadovavimo stiliai: autokratinis, konsultuojantis, dalyvaujantis ir deleguojantis (Blanchard, 1985). Blanchard (1985) teigė, jog tam, kad vadovavimas būtų efektyvus, vadovas savo vadovavimo stilių turi individualizuoti ir pritaikyti konkrečiam pavaldiniui. Teorijoje aiškinama, jog vadovas privalo atsižvelgti į darbuotojo brandą (pasiruošimą), kad teisingai parinktų pavaldiniui tinkamą vadovavimo stilių (Ebere, & Fragouli, 2015; Reza, et al, 2018). Nustatyti, kokia yra darbuotojo branda, vadovas turi atsižvelgti į darbuotojo pasiryžimą atlikti užduotį ir darbuotojo gebėjimus atlikti užduotį.

Mokslininkai teigia, jog Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo stiliai ir nurodančiojo ar palaikančiojo pobūdžio elgesys yra gana gerai suprantamas, tačiau bandant pagrįsti teorijos validumą susiduriama su problemomis bandant įvertinti pavaldinio brandą. Taip gali būti todėl, kad vadovas ir pavaldinys gali turėti skirtingą nuomonę apie pavaldinio pasiryžimą atlikti užduotį (kadangi šis veiksnys itin subjektyvus) ir pavaldinio gebėjimus atlikti užduotį. Jeigu vadovo ir pavaldinio suvokimas nesutampa, kyla grėsmė, jog vadovas pasirinks, pavaldinio nuomone, netinkamą vadovavimo stilių (Thompson, & Glasø, 2015). Taip pat yra atlikta tyrimų, kuriuose rasta, jog pavaldinių preferencija tam tikram vadovavimo stiliui nepriklausė nuo faktinių jų turimų žinių ir gebėjimų (Ebere, & Fragouli, 2015), taigi gali būti, kad darbuotojo brandai įvertinti pasirinkti netinkami veiksniai.

Darbuotojų kritinis mąstymas yra susijęs su geresniu darbo atlikimu (Ejiogu et al., 2006; Elson et al., 2018; Nasseri, & Sarkhosh, 2019; Hwang et al., 2020; Ateş et al., 2023), o darbuotojų polinkį mąstyti kritiškai galima atpažinti iš tam tikro elgesio ir demonstruojamų gebėjimų, pavyzdžiui: gerų klausimų uždavinėjimas bandant suprasti problemą, mokėjimas probleminius klausimus pristatyti

aiškiai, stengimasis būti gerai informuotu, gebėjimo pakeisti nuomonę, kai gauna naujos (patvirtintos) informacijos, kad jo nuomonė klaidinga ir pan. (Ricketts, & Rudd, 2005). Šį darbuotojo elgesį gali pastebėti ir pašaliniai žmonės, pavyzdžiui, darbuotojo vadovas. Dėl šios priežasties kyla klausimas, ar pavaldinio kritinis mąstymas negalėtų būti veiksnys, į kurį galėtų ir turėtų atsižvelgti pavaldinio vadovas, bandydamas nustatyti, kokį vadovavimo būdą turėtų taikyti su savo pavaldiniu. Nepaisant to, nėra tyrimų, nagrinėjančių vadovo situacinio vadovavimo stilių ir darbuotojo kritinio mąstymo sąsajų. Taip pat nėra ištirtas darbuotojo kritinio mąstymo vaidmuo sąsajose tarp darbuotojo suvokto vadovo situacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojo darbo atlikimo. Šiame rašto darbe yra bandomos ištirti visų trijų šių veiksnių sąsajos.

Tyrimo tikslas: ištirti darbuotojo kritinio mąstymo sąsajas su darbuotojo suvoktais vadovo vadovavimo stiliais bei ištirti darbuotojo kritinio mąstymo vaidmenį sąsajoms tarp darbuotojo suvoktų vadovo vadovavimo stilių ir darbuotojo darbo atlikimo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti darbuotojų darbo atlikimą, darbuotojų suvokiamus vadovo vadovavimo stilius ir darbuotojų kritinį mąstymą;
2. Ištirti darbuotojų demografinių veiksnių sąsajas su darbuotojų darbo atlikimu, darbuotojų kritiniu mąstymu ir darbuotojų suvoktais vadovo vadovavimo stiliais;
3. Ištirti sąsajas tarp darbuotojų darbo atlikimo, darbuotojų suvoktų vadovo vadovavimo stilių ir darbuotojų kritinio mąstymo.
4. Ištirti darbuotojo kritinio mąstymo vaidmenį sąsajose tarp darbuotojų darbo atlikimo ir darbuotojų suvoktų vadovo vadovavimo stilių.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvių atranka – netikimybinė patogioji. Pritraukti kuo daugiau tiriamųjų buvo naudotas sniego gniūžtės metodas – asmenys jau sudalyvavę tyrime kvietė jame sudalyvauti savo kolegas ir kitus pažįstamus.

Galutinę tyrimo imtį sudarė 181 dirbantis asmuo.

Tyrimo dalyvavo 42 (23,2%) vyrai, 136 (75,1%) moterys, 3 (1,7%) asmenys atsakydami į klausimą apie savo lytį pasirinko atsakymą „kita“.

Tyrimo dalyvių amžius buvo amžius buvo nuo 20 iki 63 metų ($M = 32,76$, $SD = 10,97$).

Tyrimo dalyvių išsilavinimas: 16 (8,8%) – vidurinis, 24 (13,3%) – aukštesnysis ir aukštasis neuniversitetinis, 135 (74,6%) – aukštasis universitetinis, 6 (3,3%) – pasirinko atsakymą „kita“.

Atsakymai į klausimą „Ar dirbate pagal savo specialybę?“ parodė, jog 62 (34,3%) tyrimo dalyvių dirba ne pagal savo specialybę, 119 (65,7%) dirba pagal specialybę.

42 (23,2%) tyrimo dalyviai pažymėjo, jog dabartinė jų darbo vieta yra jų pirma darbovietė, o 139 (76,8%) įvardino, kad dabartinė darbo vieta nėra jų pirma darbovietė.

140 (77,3%) tyrimo dalyvių pažymėjo, kad neturi pavaldinių, kiti 41 (22,7%) – kad turi pavaldinių.

Tyrimo dalyviai įvardino, kad nuotoliu dirba nuo 0 iki 100 procentų laiko ($M = 31,61$, $SD = 35,81$).

Tyrimo dalyviai savo dabartinėje darbovietėje dirbo nuo mažiau nei 1 iki 42 metų ($M = 5,81$, $SD = 7,70$).

2.2. Tyrimo instrumentai

Darbuotojo darbo atlikimas

Individualus darbo atlikimo klausimynas (angl. Individual Work Performance Questionnaire; IWPQ) klausimynas buvo naudojamas darbuotojo darbo atlikimui įvertinti. Instrumentas anglų kalba viešai prieinamas internete. Jį galima naudoti moksliniams tyrimams, jeigu yra tinkamai paminimi jo autoriai. Instrumentas sudarytas iš 18 teiginių, kurie sudaro 3 skales: užduoties atlikimą, kontekstinį darbo atlikimą ir neproduktyvų darbinį elgesį (Koopmans et al., 2013; 2014).

Kiekvienas teiginys apibūdina galimą darbuotojo elgesį, susijusį su jo darbo atlikimu. Kiekvieną teiginį tyrimo dalyvis turi įvertinti Likert skalėje nuo 0 iki 4: užduoties atlikimo ir

kontekstinio darbo atlikimo teiginius tyrimo dalyviai galėjo įvertinti 0 – retai, 1 – kartais, 2 – reguliariai, 3 – dažnai, 4 – visada; neproduktyvų darbinį elgesį tyrimo dalyviai galėjo įvertinti 0 – niekada, 1 – retai, 2 – kartais, 3 – reguliariai, 4 – dažnai.

Kadangi darbo atlikimo rodikliai gali būti labai skirtingi priklausomai nuo to, kokioje srityje dirba jį pildantis darbuotojas, darbo atlikimo aspektai naudojantis šiuo instrumentu yra vertinami ne objektyviai (pavyzdžiui, aptarnautų klientų ar parašytų ataskaitų kiekiu – tai yra skaičiais), o subjektyviai:

- Užduoties atlikimas vertinamas teiginiais, kurie yra orientuoti į asmens gebėjimą atlikti esmines, technines užduotis, susijusias su jo darbu. Teiginio pavyzdys: „Sugebu planuoti savo darbo užduotis taip, kad jas baigčiau laiku“.
- Kontekstinis darbo atlikimas vertinamas teiginiais, kurie yra orientuoti į elgesį, palaikantį organizacinę, socialinę ir psichologinę aplinką, kurioje turi funkcionuoti užduoties atlikimas. Kitaip tariant, ši skalė apima darbuotojo elgesį, kuris nėra minimas darbuotojo darbo apraše. Teiginio pavyzdys: „Prisiimu papildomų atsakomybių, kurių nereikalauja mano darbo aprašas“.
- Neproduktyvus darbinis elgesys vertinamas teiginiais, kurie yra orientuoti į elgesį, kuris kenkia organizacinei gerovei. Teiginio pavyzdys: „Kalbu kolegoms apie neigiamus savo darbo aspektus“.

Instrumento psichometrinės charakteristikos. Užduoties atlikimo skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0,877$, kontekstinio darbo atlikimo skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0,888$, neproduktyvaus darbinio elgesio skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0,844$ – geras.

Suvoktas darbuotojo vadovo vadovavimo stilius

Koreguotas Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo klausimynas naudotas darbuotojo suvokto savo vadovo vadovavimo stiliui įvertinti. Klausimynas paimtas iš Kasiulio ir Barvydienės (2005) „Vadovavimo psichologija“ vadovėlio. Klausimynas sudarytas iš 12 hipotetinių situacijų, kuriose apibūdinama vadovo ir jo darbuotojų sąveika darbinėje aplinkoje. Kiekviena hipotetinių situacijų turi po 4 atsakymo variantus atspindinčius 4 skirtingus vadovavimo stilius: autokratinį, konsultuojantį, dalyvaujantį ir deleguojantį vadovavimo stilius.

Hipotetinės situacijos ir jos atsakymų variantų pavyzdys:

„9. Petras, labiausiai patyręs ir produktyviausias darbuotojas, ateina pas vadovą ir pasiūlo, kaip padidinti padalinio produktyvumą, patyrus labai nedidelių išlaidų. Tai naujas produktas (paslauga). Vadovas mano, kad tai puiki mintis ir:

a. Kartu nubrėžia kai kuriuos tikslus. Padrąsina ir palaiko jo pastangas.

- b. Nustato Petro uždavinius. Įsitikina, ar jis su jais sutinka. Įtikina jį, kad palaiko jo pastangas.
- c. Pasako Petruui, kad jis informuotų ir kreiptųsi į vadovą, jei reikės paramos.
- d. Paskatina Petrą dažnai konsultuotis su vadovu, kad galėtų valdyti ir kontroliuoti jo veiklą.“

Originaliai klausimynas skirtas vadovams patiems įsivertinti savo taikomą (-us) vadovavimo stilių ar stilius, jeigu vadovas pritaiko daugiau nei vieną vadovavimo stilių savo darbe. Šiame tyrime klausimyne pateiktos hipotetinės situacijos ir galimi atsakymo variantai buvo koreguoti taip, kad kalbėtų apie vadovo elgesį ne pirmuoju, o trečiuoju asmeniu. Tyrimo dalyvis turėjo perskaityti hipotetinę situaciją ir pasirinkti 1 atsakymo variantą, kuris jo nuomone geriausiai atspindi, kaip tokioje situacijoje pasielgtų jo vadovas.

Tyrimo dalyviui pateikus pasirinkimus kiekvienai hipotetinei situacijai, atsakymai atspindintys tą patį vadovavimo stilių yra sumuojami. Kiekvienas atsakymo variantas vertas 1 balo. Mažiausias balų skaičius, kurį galėjo surinkti vienas vadovavimo stilius yra 0. Maksimalus balų skaičius, kurį galėjo surinkti vienas vadovavimo stilius yra 12. Bendras balų skaičius, kurį galėjo surinkti visi 4 skirtingi vadovavimo stiliai, yra 12.

Įprastai šis klausimynas naudojamas nustatyti vyraujančią vadovo vadovavimo stilių – vadovavimo stilius, kuris surenka daugiausiai balų laikomas tuo stiliumi, kuriuo naudojasi vadovas atlikti savo vadovo pareigas. Jeigu įvertinimo metu du ar daugiau vadovavimo stilių surenka po tiek pat balų – daroma išvada, jog vadovas naudoja kombinuotą vadovavimo stilių, kuriame egzistuoja elementai iš skirtingų vadovavimo stilių.

Šiame tyrime, priešingai nei įprastai, nebuvo išskiriamas vyraujantis vadovo vadovavimo stilius. Vietoj to, buvo renkama informacija kaip stipriai ar silpnai, pagal darbuotojo vertinuso savo vadovo vadovavimą nuomonę, yra išreikšti 4 skirtingi vadovavimo stiliai kiekvieno tyrimo dalyvio vadovo elgesyje. Taigi duomenų analizėje buvo svarbios visų 4 skirtingų vadovavimo stilių balų sumos, o ne tik didžiausia 1 vadovavimo stiliaus suma.

Instrumento psichometrinės charakteristikos. Įprastiniai validumo ir patikimumo vertinimo metodai yra netinkami pritaikyti Hersey ir Branchard situacinio vadovavimo klausimyno psichometrines savybėms nustatyti. Nei faktorinė analizė, nei Cronbach α koeficientu vertinamas patikimumo tikrinimas nėra įmanomas dėl daugiamačio instrumento pobūdžio. Taip yra dėl to, jog vienai hipotetinei situacijai sukurti 4 skirtingi atsakymo variantai, kurie atstovauja skirtingus vadovavimo stilius. Kitaip sakant, kiekvienas instrumento elementas yra daugiamatis (angl. within-item multidimensionality). Tuo pačiu, kiekvienoje situacijoje pateikti atsakymo variantai (t.y. skirtingi vadovavimo stiliai) nėra savaimė teisingi ar neteisingi, taigi netinkamas taikyti ir kognityvinės diagnostikos modelis (angl. cognitive diagnosis model). Negana to, tyrimo dalyviai skirtingose situacijose galėjo pasirinkti, kad jų vadovai naudotų skirtingus vadovavimo stilius. Dėl šios priežasties, vienintelis būdas įvertinti instrumento validumą yra ekspertinis validumo nustatymas

– tai reiškia, kad remiantis teorija reikia įvertinti hipotetines situacijas ir galimus atsakymo variantus pagal prasmę: kiekviena hipotetinė situacija pasakoja skirtingą darbinę situaciją ir klausia, ką joje pasirinktų daryti tyrimo dalyvio vadovas; jeigu atsakymo variante rašoma, jog vadovas kreipia dėmesį į užduoties atlikimą, bet nekreipia dėmesio į santykius su darbuotoju – atsakymo variantas yra apie autokratinį vadovavimo stilių; jeigu atsakymo variante rašoma, jog vadovas kreipia dėmesį į užduoties atlikimą ir į santykius su darbuotoju – atsakymo variantas yra apie konsultuojantį vadovavimo stilių; jeigu atsakymo variante rašoma, jog vadovas nekreipia dėmesio į užduoties atlikimą, bet kreipia dėmesį į santykius su darbuotoju – atsakymo variantas yra apie dalyvaujantį vadovavimo stilių; jeigu atsakymo variante rašoma, jog vadovas nekreipia dėmesio į užduoties atlikimą ir nekreipia dėmesio į santykius su darbuotoju – atsakymo variantas yra apie deleguojantį vadovavimo stilių.

Darbuotojo kritinis mąstymas

UF-EMI polinkio į kritinį mąstymą įvertinimo klausimynas (angl. UF-EMI Critical Thinking Disposition Assessment) naudotas darbuotojo kritiniam mąstymui įvertinti. Leidimas naudoti UF-EMI polinkio į kritinį mąstymą įvertinimo klausimyną gautas iš John C. Ricketts – vieno iš instrumento autorių. Laiškas, kuriame išreikštas sutikimas pateiktas 1 priede.

Instrumento autoriai UF-EMI sukūrė remdamiesi Facione (1989) teorija, kurioje teigiama, jog kritinis mąstymas sudarytas iš šių trijų komponentų: analizės, išvadų darymo ir vertinimo. Instrumentas sudarytas iš 26 teiginių, kurie sudaro 3 skales: įsitraukimas į kritinį mąstymą (angl. engagement), kognityvinė branda (angl. cognitive maturity) ir inovatyvumas (angl. innovativeness) (Irani et al., 2007).

- Įsitraukimo į kritinį mąstymą teiginiais vertinamas polinkis ieškoti galimybių samprotauti, numatyti situacijas, kuriose reikėtų naudoti samprotavimą ir pasitikėjimą savo gebėjimais samprotauti. Teiginio pavyzdys: „Bandydamas (-a) išsiaiškinti problemos sprendimą, užduodu gerus klausimus“.
- Kognityvinės brandos teiginiais vertinamas asmens gebėjimas suvokti realių problemų sudėtingumą, sąmoningumas savo ir kitų asmenų šališkumui bei atvirumas kitiems požiūriams. Teiginio pavyzdys: „Stengiuosi atsižvelgti į faktus neleisdamas (-a), kad mano sprendimus paveiktų išankstinis nusistatymas“.
- Inovatyvumo teiginiais vertinamas asmens polinkis būti intelektualiai smalsiu ir siekti išsiaiškinti tiesą. Teiginio pavyzdys: „Stengiuosi būti gerai informuotas (-a)“.

Kiekvieną teiginį tyrimo dalyvis turi įvertinti Likert skalėje nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei nesutinku, nei sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

Instrumento psichometrinės charakteristikos. Įsitraukimo į kritinį mąstymą skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0,866$ – geras, kognityvinės brandos skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0.716$ ir inovatyvumo skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0,754$ – priimtinas.

Demografiniai klausimai

Tyrimo anketoje pateikti demografiniai klausimai apie tyrimo dalyvio lytį, amžių, išsilavinimą, specialybę (ar dirba pagal savo įgytą specialybę), darbo pobūdį (kokia dalimi dirba nuotoliu), darbo dabartinėje savo organizacijoje stažą, ar tai pirma jų darbovietė ir ar turi pavaldinių.

2.3. Tyrimo eiga

Kadangi neegzistuoja dviejų iš trijų šiame tyrime naudojamų instrumentų lietuviškos versijos, į lietuvių kalbą išverčiami Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) ir UF-EMI Critical Thinking Disposition Assessment instrumentai. Instrumentų vertimą į lietuvių kalbą atliko tyrimo autorė (UČ) ir jos darbo vadovė (IŽ).

Koreguojamas trečiasis tyrime naudojamas instrumentas – Kasiulio ir Barvydienės (2005) „Vadovavimo psichologija“ vadovėlyje pateiktas Hersey ir Blanchard vadovavimo stiliaus nustatymo klausimynas. Klausimynas jau egzistuoja lietuvių kalba, tačiau juo naudojantis vadovai (arba nebūtinai) gali nusistatyti savo vadovavimo stilių. Klausimynas buvo koreguotas taip, kad situacijos apie vadovavimą kalbėtų ne pirmuoju asmeniu, o trečiuoju asmeniu. Pavyzdžiui, „*pradėsite* diskutuoti apie naujas juos dominančias veiklas“ pakeičiama į „*pradeda* diskutuoti apie naujas juos dominančias veiklas“. Klausimynas taip pakoreguojamas tam, kad darbuotojai galėtų įvertinti ne savo, o savo vadovo vadovavimo stilių. Klausimyno koregavimą atliko tyrimo autorė (UČ) ir jos darbo vadovė (IŽ).

Sukuriama elektroninė tyrimo apklausa, kurią sudaro trys instrumentai, kuriais vertinami darbuotojo darbo atlikimas, kritinis mąstymas ir darbuotojo suvokiamas vadovo vadovavimo stilius, ir demografiniai klausimai. Skirtingų tyrime nagrinėjamų veiksnių instrumentai ir demografiniai klausimai pateikti atskirais blokais (atskiruose puslapiuose), kad apklausa neatrodytų pernelyg ilga ir tyrimo dalyviams neatsibostų jos pildyti.

Atliekamas pilotinis tyrimas, kurio metu 3 dirbantys asmenys užpildo elektroninę apklausą ir pateikia pastabas tyrimo autorei, ar visi apklausoje pateikti teiginiai, klausimai yra suprantami ir nėra per sudėtingi. Gavus patvirtinimą, jog apklausa yra tinkama, atliekamas galutinis tyrimas.

Tyrimas atliekamas nuotoliniu būdu. Tyrimo apklausos nuoroda su kvietimu sudalyvauti tyrime pasidalinama socialiniuose tinklapiuose: Facebook ir LinkedIn platformose. Tyrimo dalyvių prašoma pasidalinti tyrimo nuoroda su kitais asmenimis – taikomas sniego gniūžtės metodas.

Anketos pradžioje pateiktas tyrimo autorės prisistatymas, tyrimo tikslas, anketos pildymo instrukcijos ir kontaktai, kuriais galima susisiekti su tyrėja, jeigu tyrimo dalyviams kiltų klausimų. Tyrimo dalyviams taip pat pranešama, kad tyrimo metu surinktų duomenų anonimiškumas ir konfidencialumas yra garantuoti. Tyrimo pristatymo pabaigoje pateikiamas sutikimo dalyvauti tyrime klausimas, į kurį atsakius „taip“ pereinama prie tyrimo apklausos (2 priedas).

2.4. Duomenų analizė

Atsisiunčiamas duomenų Microsoft Excel failas. Duomenys analizuojami IBM SPSS STATISTICS 25 programa. Mediacijos analizei atlikti naudojamas Andrew F. Hayes PROCESS Macro v4.3 įskiepis.

Microsoft Excel faile, o po to IBM SPSS STATISTICS programoje, kur yra reikalinga, atliekamas duomenų valymas ir tvarkymas, pavyzdžiui, tuo atveju, jeigu tyrimo dalyvio buvo prašoma atsakyti į klausimą skaičiais, tačiau tyrimo dalyvis atsakė į klausimą žodžiais.

Naudojantis IBM SPSS STATISTICS 25 programa yra patikrinamas skalių patikimumas (Cronbach α). Tyrime naudotų instrumentų skalių patikimumo įverčiai pateikti instrumentų aprašymuose prie psichometrinių charakteristikų.

Duomenų normalumas patikrinamas vadovaujantis Skewness ir Kurtosis +/-2 taisykle, Kolmogorov-Smirnov kriterijumi (3 priedas). Taip pat naudojamos histogramomis (tikrinama ar yra varpelio forma), kvantilių grafikais (tikrinama ar tyrimo dalyvių duomenys išsidėstę maždaug ant tiesės) ir stačiakampėmis diagramomis (tikrinama ar nėra rimtų išimčių). Priklausomai nuo to, ar duomenys laikomi normaliais pasiskirsčiais, ar ne, toliau nagrinėjant surinktus duomenis taikomos parametrinės arba neparametrinės analizės.

Atliekamos aprašomosios statistikos, vidurkių lyginimo, koreliacinės analizės.

Tikrinant prielaidas atlikti mediacijos analizes atliktos: a) 12 regresinių analizių, kuriose nepriklausomi kintamieji – darbuotojo suvokti vadovo vadovavimo stiliai, o priklausomi kintamieji – darbuotojo darbo atlikimo veiksniai, – tikrinama kaip X nuspėja Y; b) 12 regresinių analizių, kuriose nepriklausomi kintamieji – darbuotojo suvokti vadovo vadovavimo stiliai, o priklausomi kintamieji – darbuotojo kritinio mąstymo veiksniai, – tikrinama kaip X nuspėja M.

Naudojant Andrew F. Hayes PROCESS Macro įskiepi atliktos mediacijos analizės, kuriose darbuotojų suvokti vadovo vadovavimo stiliai yra nepriklausomi kintamieji, darbuotojo darbo atlikimo veiksniai yra priklausomi kintamieji, o darbuotojo kritinio mąstymo veiksniai (atskirose

mediacijos analizėse) yra mediatoriai. Netiesioginių sąsajų, tai yra mediacijos efekto, reikšmė laikoma statistiškai reikšminga, kai jos pasikliautinas intervalas neapima nulio.

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1. Darbuotojų darbo atlikimo, darbuotojų suvokiamų vadovo vadovavimo stilių ir darbuotojų kritinio mąstymo raiška

1 lentelėje pateikta visų tyrimo kintamųjų aprašomoji statistiką. Ją analizuojant matyti, kad vidutinė užduoties atlikimo vertė yra 2,90 ($SD = 0,76$) iš 4 galimų – tai didžiausias įvertis gautas darbuotojų darbo atlikime. Mažiausią darbo atlikimo įvertį gavo neproduktyvus darbinis elgesys ($M = 1,29$, $SD = 0,81$). Dalyvaujantį vadovavimo stiliaus vidutinis įvertis yra 4,92 ($SD = 2,21$) iš 12 galimų balų – tai dominuojantis darbuotojų suvokiamas vadovų vadovavimo stilius. Mažiausią įvertį tarp vadovavimo stilių surinko autokratinis vadovavimo stilius, kurio vidutinis įvertis buvo $M = 1,36$ ($SD = 1,49$). Galiausiai, tarp kritinio mąstymo aspektų aukščiausią įvertį $M = 3,95$ ($SD = 0,47$) gavo įsitraukimas į kritinį mąstymą iš 5 galimų.

1 lentelė. Visų tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ($n = 181$).

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Užduoties atlikimas			2,90	0,76
Kontekstinis darbo atlikimas	0	4	2,45	0,83
Neproduktyvus darbinis elgesys			1,29	0,81
Autokratinis			1,36	1,49
Konsultuojantis			3,28	1,62
Dalyvaujantis	0	12	4,92	2,21
Deleguojantis			2,44	1,48
Įsitraukimas į kritinį mąstymą			3,95	0,47
Kognityvinė branda	1	5	3,90	0,44
Inovatyvumas			3,83	0,53

3.2. Darbuotojų sociodemografinių veiksnių sąsajos su darbuotojų darbo atlikimu, darbuotojų kritiniu mąstymu ir darbuotojų suvoktais vadovo vadovavimo stiliais

Duomenų normalumo tikrinimas parodė, jog a) dalyvių amžiaus, b) kiek laiko dirbama dabartiniame darbe ir c) darbo organizavimo nuotoliu nėra normaliai išsidėstę. Dėl šios priežasties, su šiais veiksniais susijusioms analizėms atlikti buvo naudoti neparametriniai analizės metodai – Spearman koreliacinė analizė, kurios rezultatai pateikti 2 lentelėje ir aprašytos tekstu po lentele.

2 lentelė. Sociodemografinių veiksnių sąsajos su tyrimo veiksniais

	Darbuotojų stažas		
	Darbuotojų amžius	dabartinėje darbovietėje	Kiek dirba nuotoliu
	r_s	r_s	r_s
Užduoties atlikimas	-0,06	0,05	0,08
Kontekstinis darbo atlikimas	-0,04	-0,03	0,14
Neproduktyvus darbinis elgesys	-0,22**	-0,15*	-0,01
Įsitraukimas į kritinį mąstymą	-0,04	-0,07	0,06
Kognityvinė branda	-0,05	-0,05	0,01
Inovatyvumas	-0,01	-0,05	0,06
Autokratinis vad. st.	0,05	0,06	-0,15*
Konsultuojantis vad. st.	-0,27***	-0,09	0,10
Dalyvaujantis vad. st.	0,06	-0,03	0,06
Deleguojantis vad. st.	0,15*	0,08	-0,06

Pastaba. Statistiškai reikšmingos koreliacijos parašytos paryškintu šriftu. * reiškia $p < 0,05$, ** reiškia $p < 0,01$, *** reiškia $p < 0,001$.

a) Darbuotojų amžius

Spearman koreliacinė analizė tarp tyrimo dalyvių amžiaus ir darbo atlikimo veiksnių parodė, kad darbuotojų amžius turi statistiškai reikšmingas neigiamas sąsajas su neproduktyviu darbinio elgesiu ($r_s = -0,22$, $p = 0,004$) (2 lentelė). Tai reiškia, kad didėjant darbuotojo amžiui – mažėja jo ar jos neproduktyvus darbinis elgesys.

Spearman koreliacinė analizė tarp tyrimo dalyvių amžiaus ir darbuotojo suvoktų vadovavimo stilių parodė, kad darbuotojų amžius yra statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su suvokiamu konsultuojančiu vadovavimo stiliumi ($r_s = -0,27, p < 0,001$) ir teigiamai susijęs su suvokiamu deleguojančiu vadovavimo stiliumi ($r_s = 0,15, p = 0,049$) (2 lentelė). Tai reiškia, kad didėjant darbuotojo amžiui – konsultuojantis vadovavimo stilius naudojamas rečiau, o deleguojantis vadovavimo stilius dažniau.

b) Kiek laiko dirbama dabartiniame darbe

Spearman koreliacinė analizė tarp to, kiek laiko tyrimo dalyvis dirba dabartiniame darbe ir darbo atlikimo veiksnių parodė, kad tai, kiek laiko darbuotojai dirba dabartiniame darbe yra statistiškai reikšmingai neigiamai susiję su neproduktyviu darbinio elgesiu ($r_s = -0,15, p = 0,045$) (2 lentelė). Tai reiškia, kad kuo ilgiau darbuotojas dirba savo darbovietėje – tuo mažiau pasireiškia neproduktyvus darbinis elgesys.

c) Darbo organizavimas nuotoliu

Spearman koreliacinė analizė tarp tyrimo dalyvių darbo organizavimo nuotoliu ir darbuotojų suvoktų vadovavimo stilių parodė, kad darbuotojų darbo organizavimas nuotoliu yra statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su suvokiamu autokratišku vadovavimo stiliumi ($r_s = -0,15, p = 0,040$) (2 lentelė). Tai reiškia, kad kuo didesnė darbuotojo darbo dalis organizuojama nuotoliniu būdu – tuo mažiau su jais naudojamas autokratiškas vadovavimo stilius.

Atlikus Stjudent T testą nepriklausomoms imtims, lyginant moterų ir vyrų darbo atlikimo, kritinio mąstymo ir suvoktų vadovavimo stilių veiksnius, nebuvo atrasta statistiškai reikšmingų skirtumų (3 lentelė).

3 lentelė. Moterų ir vyrų darbuotojų darbo atlikimo veiksnių, kritinio mąstymo veiksnių ir suvoktų vadovavimo stilių palyginimas.

	Moterys ($n = 136$)	Vyrai ($n = 42$)	t	df	p
	$M (SD)$	$M (SD)$			
Užduoties atlikimas	2,90 (0,79)	2,89 (0,67)	0,095	176	0,924
Kontekstinis darbo atlikimas	2,40 (0,85)	2,60 (0,80)	-1,348	176	0,179
Neproduktyvus darbinis elgesys	1,28 (0,76)	1,32 (0,99)	-0,327	176	0,744

lentelės tęsinys

	Moterys (<i>n</i> = 136)	Vyrai (<i>n</i> = 42)	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
Įsitraukimas į kritinį mąstymą	3,94 (0,47)	4,00 (0,49)	-0,803	176	0,423
Kognityvinė branda	3,89 (0,44)	3,95 (0,48)	-0,765	176	0,445
Inovatyvumas	3,82 (0,51)	3,84 (0,58)	-0,177	176	0,859
Autokratinis vad. st.	1,33 (1,33)	1,45 (1,91)	-0,383	176	0,703
Konsultuojantis vad. st.	3,30 (1,63)	3,24 (1,67)	0,220	176	0,826
Dalyvaujantis vad. st.	4,88 (2,18)	5,00 (2,41)	-0,317	176	0,752
Deleguojantis vad. st.	2,49 (1,59)	2,31 (1,12)	0,696	176	0,487

Atlikus Stjudent T testą nepriklausomoms imtims, lyginant darbuotojus, kurie dirba ir kurie nedirba pagal savo specialybę, nebuvo atrasta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių darbo atlikimo veiksmų, kritinio mąstymo veiksmų ir suvoktų vadovavimo stilių (4 lentelė).

4 lentelė. Dirbančių ir nedirbančių pagal savo specialybę darbuotojų darbo atlikimo veiksmų, kritinio mąstymo veiksmų ir suvoktų vadovavimo stilių palyginimas

	Pagal specialybę (<i>n</i> = 119)	Ne pagal specialybę (<i>n</i> = 62)	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
Užduoties atlikimas	2,89 (0,75)	2,91 (0,78)	0,186	179	0,853
Kontekstinis darbo atlikimas	2,48 (0,80)	2,38 (0,90)	-0,859	179	0,391
Neproduktyvus darbinis elgesys	1,28 (0,84)	1,29 (0,76)	0,024	179	0,981
Įsitraukimas į kritinį mąstymą	3,95 (0,47)	3,95 (0,48)	0,119	179	0,905
Kognityvinė branda	3,90 (0,45)	3,90 (0,45)	0,057	179	0,955
Inovatyvumas	3,81 (0,51)	3,85 (0,56)	0,496	179	0,621

lentelės tęsinys

	Pagal specialybę (<i>n</i> = 119)	Ne pagal specialybę (<i>n</i> = 62)	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
Autokratinis vad. st.	1,44 (1,53)	1,23 (1,41)	-0,904	179	0,367
Konsultuojantis vad. st.	3,22 (1,54)	3,40 (1,78)	0,727	179	0,468
Dalyvaujantis vad. st.	4,88 (2,29)	4,98 (2,08)	0,292	179	0,771
Deleguojantis vad. st.	2,46 (1,59)	2,39 (1,27)	-0,322	179	0,748

Atlikus Stjudent T testą nepriklausomoms imtims, lyginant darbuotojus, kurie turi ir kurie neturi pavaldinių, nebuvo atrasta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių darbo atlikimo veiksmų, kritinio mąstymo veiksmų ir suvoktų vadovavimo stilių (5 lentelė).

5 lentelė. Turinčių ir neturinčių pavaldinių darbuotojų darbo atlikimo veiksmų, kritinio mąstymo veiksmų ir suvoktų vadovavimo stilių palyginimas.

	Turi (<i>n</i> = 41)	Neturi (<i>n</i> = 140)	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
Užduoties atlikimas	2,75 (0,71)	2,94 (0,77)	1,425	179	0,171
Kontekstinis darbo atlikimas	2,49 (0,85)	2,44 (0,83)	-0,365	179	0,596
Neproduktyvus darbinis elgesys	1,22 (0,96)	1,3 (0,77)	0,543	179	0,644
Įsitraukimas į kritinį mąstymą	3,86 (0,78)	3,97 (0,49)	1,373	179	0,156
Kognityvinė branda	3,88 (0,35)	3,91 (0,47)	0,533	179	0,715
Inovatyvumas	3,79 (0,55)	3,84 (0,52)	1,425	179	0,588
Autokratinis vad. st.	1,46 (1,70)	1,34 (1,43)	-0,481	179	0,631
Konsultuojantis vad. st.	3,10 (1,67)	3,34 (1,61)	0,827	179	0,409
Dalyvaujantis vad. st.	4,93 (2,31)	4,91 (2,19)	-0,032	179	0,975

lentelės tęsinys

	Turi	Neturi	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	(<i>n</i> = 41)	(<i>n</i> = 140)			
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
Deleguojantis vad. st.	2,51 (1,31)	2,41 (1,54)	-0,371	179	0,711

Atlikus Stjudent T testą nepriklausomoms imtims, lyginant darbuotojus, kurie šiuo metu dirba pirmoje darbovietėje ir tuos, kurie dirba nebe pirmoje darbovietėje, nebuvo atrasta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių darbo atlikimo veiksmų, kritinio mąstymo veiksmų ir suvoktų vadovavimo stilių (6 lentelė).

6 lentelė. Dirbančių pirmoje ir dirbančių ne pirmoje darbovietėje darbuotojų darbo atlikimo veiksmų, kritinio mąstymo veiksmų ir suvoktų vadovavimo stilių palyginimas.

	Dirba pirmoje darbovietėje	Dirba ne pirmoje darbovietėje	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	(<i>n</i> = 42)	(<i>n</i> = 139)			
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
Užduoties atlikimas	2,79 (0,83)	2,93 (0,74)	1,015	179	0,312
Kontekstinis darbo atlikimas	2,42 (0,80)	2,46 (0,85)	0,232	179	0,817
Neproduktyvus darbinis elgesys	1,42 (0,80)	1,24 (0,81)	-1,221	179	0,224
Įsitraukimas į kritinį mąstymą	4,01 (0,45)	3,93 (0,48)	-0,942	179	0,348
Kognityvinė branda	3,92 (0,41)	3,90 (0,46)	-0,332	179	0,741
Inovatyvumas	3,86 (0,50)	3,82 (0,53)	-0,505	179	0,614
Autokratinis vad. st.	1,31 (1,49)	1,38 (1,50)	0,273	179	0,785
Konsultuojantis vad. st.	3,17 (1,43)	3,32 (1,68)	0,524	179	0,601
Dalyvaujantis vad. st.	5,07 (2,18)	4,87 (2,23)	-0,515	179	0,608
Deleguojantis vad. st.	2,45 (1,67)	2,43 (1,43)	-0,079	179	0,937

Atlikus ANOVA vidurkių palyginimo analizę tarp skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų darbo atlikimo veiksmų, kritinio mąstymo veiksmų ir suvoktų vadovavimo stilių, buvo rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingą išsilavinimą turinčių grupių 2 kritinio mąstymo veiksmų: kognityvinės brandos ir inovatyvumo (7 lentelė). Tyrimų dalyvių grupė, kuri savo išsilavinimą pažymėjo „kita“ buvo per maža įtraukti į analizę, tačiau 8 lentelėje vis tiek pateikiami veiksmų įverčiai.

7 lentelė. Skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų darbo atlikimo veiksmų, kritinio mąstymo veiksmų ir suvoktų vadovavimo stilių palyginimas.

	Vidurinis (<i>n</i> = 16)	Aukštesnysis ir aukštasis neuniversit. (<i>n</i> = 24)	Aukštasis universit. (<i>n</i> = 135)	Kita (<i>n</i> = 6)	<i>F</i> (<i>df</i>)	<i>p</i>
	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)		
Užduoties atlikimas	2,65 (0,95)	2,91 (0,76)	2,92 (0,75)	3,03 (0,56)	0,649 (3, 177)	0,585
Kontekstinis darbo atlikimas	2,30 (1,06)	2,42 (0,79)	2,48 (0,83)	2,31 (0,48)	0,275 (3, 177)	0,843
Neproduktyvus darbinis elg.	1,58 (1,09)	1,36 (1,02)	1,25 (0,72)	0,93 (0,94)	1,192 (3, 177)	0,314
Įsitraukimas į kritinį mąstymą	3,67 (0,75)	3,96 (0,40)	3,98 (0,44)	4,05 (0,27)	2,145 (3, 177)	0,096
Kognityvinė branda	3,59 (0,60)	3,91 (0,46)	3,93 (0,41)	4,04 (0,53)	3,062 (3, 177)	0,030
Inovatyvumas	3,46 (0,70)	3,83 (0,49)	3,86 (0,50)	4,00 (0,42)	3,063 (3, 177)	0,030
Autokratinis vad. st.	1,25 (1,98)	1,50 (1,41)	1,35 (1,47)	1,50 (1,05)	0,118 (3, 177)	0,950
Konsultuojantis vad. st.	3,38 (1,75)	3,42 (1,53)	3,28 (1,64)	2,50 (1,23)	0,534 (3, 177)	0,659
Dalyvaujantis vad. st.	4,81 (2,51)	4,58 (1,84)	4,93 (2,27)	6,17 (1,17)	0,831 (3, 177)	0,478
Deleguojantis vad. st.	2,56 (1,37)	2,50 (1,25)	2,44 (1,56)	1,83 (0,75)	0,379 (3, 177)	0,768

Pastaba. Statistiškai reikšmingi skirtumai parašyti paryškintu šriftu.

Patikrinti, tarp kurių skirtingo išsilavinimo grupių skiriasi darbuotojo kognityvinė branda ir inovatyvumas, atliktas Bonferroni Post Hoc testas.

Post Hoc testas parodė, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbuotojų turinčių vidurinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą kognityvinės brandos ($MD = -0,338, p = 0,024$), t.y. vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai pasižymi mažesne kognityvine branda. Nebuvo rastas skirtumas tarp vidurinį išsilavinimą ir aukštesnįjį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčių darbuotojų kognityvinės brandos ($MD = -0,318, p = 0,154$). Taip pat nebuvo rastas skirtumas tarp aukštesnįjį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių darbuotojų kognityvinės brandos ($MD = -0,020, p = 1,000$).

Post Hoc testas parodė, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbuotojų turinčių vidurinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą inovatyvumo ($MD = -0,398, p = 0,024$), t.y. vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai pasižymi mažesniu inovatyvumu. Nebuvo rastas skirtumas tarp vidurinį išsilavinimą ir aukštesnįjį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčių darbuotojų inovatyvumo ($MD = -0,369, p = 0,169$). Taip pat nebuvo rastas skirtumas tarp aukštesnįjį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių darbuotojų inovatyvumo ($MD = -0,029, p = 1,000$).

3.3. Sąsajos tarp darbuotojų darbo atlikimo, darbuotojų suvoktų vadovo vadovavimo stilių ir darbuotojų kritinio mąstymo

Atlikus koreliacinę analizę tarp darbuotojų darbo atlikimo veiksnių ir darbuotojų suvoktų vadovo vadovavimo stilių rasta, kad darbuotojų suvokiamas autokratinis vadovavimo stilius turi statistiškai reikšmingas neigiamas sąsajas su darbuotojų kontekstiniu darbo atlikimu ($r = -0,17, p = 0,021$) ir teigiamas sąsajas su darbuotojų neproduktyviu darbinio elgesiu ($r = 0,17, p = 0,020$), o suvoktas dalyvaujantis vadovavimo stilius turi statistiškai reikšmingas neigiamas sąsajas su darbuotojų neproduktyviu darbinio elgesiu ($r = -0,18, p = 0,016$). Daugiau statistiškai reikšmingų sąsajų tarp darbuotojų darbo atlikimo veiksnių ir darbuotojų suvokiamų vadovo vadovavimo stilių nebuvo rasta (8 lentelė).

8 lentelė. Koreliacijos tarp darbuotojų darbo atlikimo veiksnių ir darbuotojų suvoktų vadovo vadovavimo stilių

	Užduoties atlikimas		Kontekstinis darbo atlikimas		Neproduktyvus darbinis elgesys	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Autokratinis vad. st.	0,02	0,784	-0,17	0,021	0,17	0,020
Konsultuojantis vad. st.	0,05	0,495	-0,03	0,655	0,08	0,313
Dalyvaujantis vad. st.	0,002	0,978	0,13	0,085	-0,18	0,016
Deleguojantis vad. st.	-0,05	0,518	0,01	0,867	0,02	0,776

Pastaba. Statistiškai reikšmingos koreliacijos parašytos paryškintu šriftu.

Atlikus koreliacinę analizę tarp darbuotojų darbo atlikimo veiksnių ir darbuotojų kritinio mąstymo veiksnių rasta, kad tik tarp darbuotojų kognityvinės brandos ir neproduktyvaus darbinio elgesio nėra statistiškai reikšmingų sąsajų ($r = -0,09$, $p = 0,209$). 9 lentelėje pateikti koreliacinės analizės rezultatai rodantys, jog visos kitos sąsajos tarp darbuotojų darbo atlikimo veiksnių ir darbuotojų kritinio mąstymo veiksnių yra statistiškai reikšmingos.

9 lentelė. Koreliacijos tarp darbuotojų darbo atlikimo veiksnių ir darbuotojų kritinio mąstymo veiksnių

	Užduoties atlikimas		Kontekstinis darbo atlikimas		Neproduktyvus darbinis elgesys	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Įsitraukimas į kritinį mąstymą	0,43	< 0,001	0,54	< 0,001	-0,22	0,003
Kognityvinė branda	0,37	< 0,001	0,47	< 0,001	-0,09	0,209
Inovatyvumas	0,33	< 0,001	0,62	< 0,001	-0,17	0,022

Pastaba. Statistiškai reikšmingos koreliacijos parašytos paryškintu šriftu.

Atlikus koreliacinę analizę taro darbuotojų kritinio mąstymo veiksnių ir darbuotojų suvoktų vadovo vadovavimo stilių rasta, kad darbuotojų suvokiamas autokratinis vadovavimo stilius turi

statistiškai reikšmingas neigiamas sąsajas su darbuotojų įsitraukimu į kritinį mąstymą ($r = -0,20, p = 0,007$) ir inovatyvumu ($r = -0,16, p = 0,028$). Tuo tarpu darbuotojų suvokiamas dalyvaujantis vadovavimo stilius turi statistiškai reikšmingas teigiamas sąsajas su darbuotojų įsitraukimu į kritinį mąstymą ($r = 0,28, p < 0,001$), kognityvine branda ($r = 0,16, p = 0,029$) ir inovatyvumu ($r = 0,25, p < 0,001$). 10 lentelėje parodyta, jog darbuotojų suvokiamas konsultuojantis ar deleguojantis vadovavimo stiliai nėra statistiškai reikšmingai susiję su darbuotojų kritinio mąstymo veiksniais.

10 lentelė. Koreliacijos tarp darbuotojų kritinio mąstymo veiksnių ir darbuotojų suvoktų vadovo vadovavimo stilių

	Įsitraukimas į kritinį mąstymą		Kognityvinė branda		Inovatyvumas	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Autokratinis vad. st.	-0,20	0,007	-0,12	0,108	-0,16	0,028
Konsultuojantis vad. st.	-0,13	0,091	-0,03	0,650	-0,10	0,168
Dalyvaujantis vad. st.	0,28	< 0,001	0,16	0,029	0,25	< 0,001
Deleguojantis vad. st.	-0,03	0,716	-0,09	0,251	-0,03	0,655

Pastaba. Statistiškai reikšmingos koreliacijos parašytos paryškintu šriftu.

3.4. Darbuotojų kritinio mąstymo vaidmuo sąsajose tarp darbuotojų darbo atlikimo ir darbuotojų suvoktų vadovo vadovavimo stilių.

Prielaidų mediacijos analizei tikrinimas

a) Nepriklausomųjų kintamųjų ir priklausomųjų kintamųjų sąsajos

Atlikus tiesinės regresijos analizę, kurioje darbuotojo suvoktas vadovavimo stilius yra nepriklausomas kintamasis, o kiekvienas darbuotojo darbo atlikimo veiksnys yra priklausomas kintamasis, rasta, kad darbuotojų suvoktas autokratinis vadovavimo stilius statistiškai reikšmingai nuspėja darbuotojo kontekstinį darbo atlikimą ($F = 5,39, p = 0,021, R^2 = 0,03, \beta = -0,17, p = 0,021$) ir darbuotojo neproduktyvų darbinį elgesį ($F = 5,49, p = 0,020, R^2 = 0,03, \beta = 0,17, p = 0,020$). Tai reiškia, kad didesnis suvoktas autokratinis vadovavimo stilius nuspėja prastesnį kontekstinį darbo atlikimą ir didesnį neproduktyvų darbinį elgesį. Taip pat rasta, kad darbuotojų suvoktas dalyvaujantis

vadovo vadovavimo stilius statistiškai reikšmingai nuspėja darbuotojo neproduktyvų darbinį elgesį ($F = 5,97, p = 0,016, R^2 = 0,03, \beta = -0,18, p = 0,016$). Tai reiškia, kad didesnis suvoktas dalyvaujantis vadovo vadovavimas nuspėja mažesnę darbuotojo neproduktyvų darbinį elgesį. Visų atliktų tiesinių regresijų analizių su darbuotojų suvokiamais vadovavimo stiliais ir darbo atlikimo veiksniais rezultatai pavaizduoti 11 lentelėje.

11 lentelė. Regresinių analizių, kuriose darbuotojo suvoktas vadovavimo stilius yra nepriklausomas kintamasis, o kiekvienas darbuotojo darbo atlikimo veiksnys yra priklausomas kintamasis, rezultatai

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomi kintamieji	ANOVA		R^2	β	p
		F	p			
Autokratinis vadovavimo stilius	Užduoties atlikimas	0,08	0,784	0,00	0,02	0,784
	Kontekstinis darbo atlikimas	5,39	0,021	0,03	-0,17	0,021
	Neproduktyvus darbinis elgesys	5,49	0,020	0,03	0,17	0,020
Konsultuojantis vadovavimo stilius	Užduoties atlikimas	0,47	0,495	0,003	0,05	0,495
	Kontekstinis darbo atlikimas	0,20	0,655	0,001	-0,03	0,655
	Neproduktyvus darbinis elgesys	1,02	0,313	0,006	0,08	0,313
Dalyvaujantis vadovavimo stilius	Užduoties atlikimas	0,001	0,978	0,000	0,002	0,978
	Kontekstinis darbo atlikimas	2,99	0,085	0,02	0,13	0,085
	Neproduktyvus darbinis elgesys	5,97	0,016	0,03	-0,18	0,016

Pastaba. Statistiškai reikšmingos regresijos parašytos paryškintu šriftu.

lentelės tęsinys

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomi kintamieji	ANOVA		R^2	β	p
		F	p			
	Užduoties atlikimas	0,42	0,518	0,002	-0,05	0,518
Deleguojantis vadovavimo stilius	Kontekstinis darbo atlikimas	0,03	0,867	0,000	0,01	0,867
	Neproduktyvus darbinis elgesys	0,08	0,776	0,000	0,02	0,776

Pastaba. Statistiškai reikšmingos regresijos parašytos paryškintu šriftu.

b) Nepriklausomųjų kintamųjų ir mediatorių

Atlikus tiesinės regresijos analizę, kurioje darbuotojo suvoktas vadovavimo stilius yra nepriklausomas kintamasis, o kiekvienas darbuotojo kritinio mąstymo veiksnys yra priklausomas kintamasis, rasta, kad darbuotojų suvoktas autokratinis vadovavimo stilius statistiškai reikšmingai nuspėja darbuotojo įsitraukimą į kritinį mąstymą ($F = 7,49, p = 0,007, R^2 = 0,04, \beta = -0,20, p = 0,007$) ir inovatyvumą ($F = 4,88, p = 0,028, R^2 = 0,03, \beta = -0,16, p = 0,028$). Tai reiškia, kad didesnis darbuotojo suvoktas autokratinio vadovavimo stilius nuspėja prastesnį darbuotojo įsitraukimą į kritinį mąstymą ir inovatyvumą. Taip pat rasta, kad darbuotojų suvoktas dalyvaujantis vadovavimo stilius statistiškai reikšmingai nuspėja darbuotojų įsitraukimą į kritinį mąstymą ($F = 15,32, p < 0,001, R^2 = 0,08, \beta = 0,28, p < 0,001$), kognityvinę brandą ($F = 4,85, p = 0,029, R^2 = 0,03, \beta = 0,16, p = 0,029$) ir inovatyvumą ($F = 11,76, p < 0,001, R^2 = 0,06, \beta = 0,25, p < 0,001$). Tai reiškia, kad didesnis darbuotojo suvoktas dalyvaujantis vadovo vadovavimo stilius nuspėja didesnį darbuotojo įsitraukimą į kritinį mąstymą, didesnę kognityvinę brandą ir didesnį inovatyvumą. Visų atliktų tiesinių regresijų analizių rezultatai pavaizduoti 13 lentelėje.

13 lentelė. Regresinių analizių, kuriose darbuotojo suvoktas vadovavimo stilius yra nepriklausomas kintamasis, o kiekvienas darbuotojo darbo atlikimo veiksnys yra priklausomas kintamasis, rezultatai

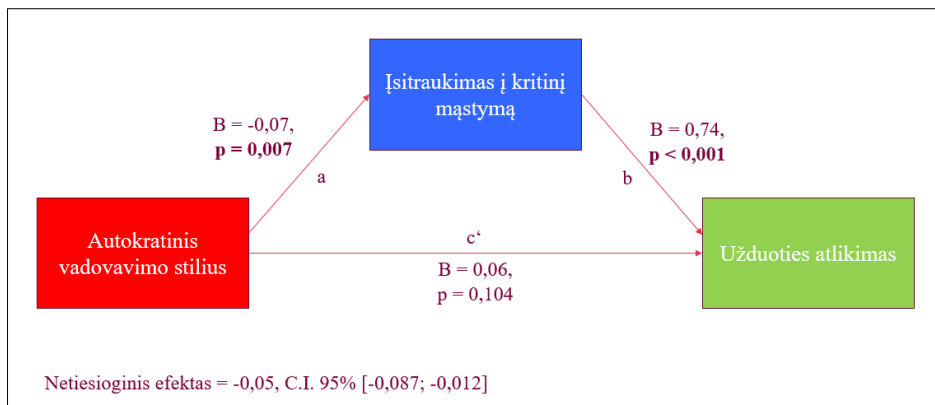
Nepriklausomi kintamieji	Priklausomi kintamieji	ANOVA		R^2	B	p
		F	p			
Autokratinis vadovavimo stilius	Įsitraukimas į kritinį mąstymą	7,49	0,007	0,04	-0,20	0,007
	Kognityvinė branda	2,61	0,108	0,01	-0,12	0,108
	Inovatyvumas	4,88	0,028	0,03	-0,16	0,028
Konsultuojantis vadovavimo stilius	Įsitraukimas į kritinį mąstymą	2,894	0,091	0,02	-0,13	0,091
	Kognityvinė branda	0,21	0,650	0,001	-0,03	0,650
	Inovatyvumas	1,92	0,168	0,01	-0,10	0,168
Dalyvaujantis vadovavimo stilius	Įsitraukimas į kritinį mąstymą	15,32	< 0,001	0,08	0,28	< 0,001
	Kognityvinė branda	4,85	0,029	0,03	0,16	0,029
	Inovatyvumas	11,76	< 0,001	0,06	0,25	< 0,001
Deleguojantis vadovavimo stilius	Įsitraukimas į kritinį mąstymą	0,13	0,716	0,001	-0,03	0,716
	Kognityvinė branda	1,33	0,251	0,01	-0,09	0,251
	Inovatyvumas	0,20	0,655	0,001	-0,03	0,655

Pastaba. Statistiškai reikšmingos regresijos parašytos paryškintu šriftu.

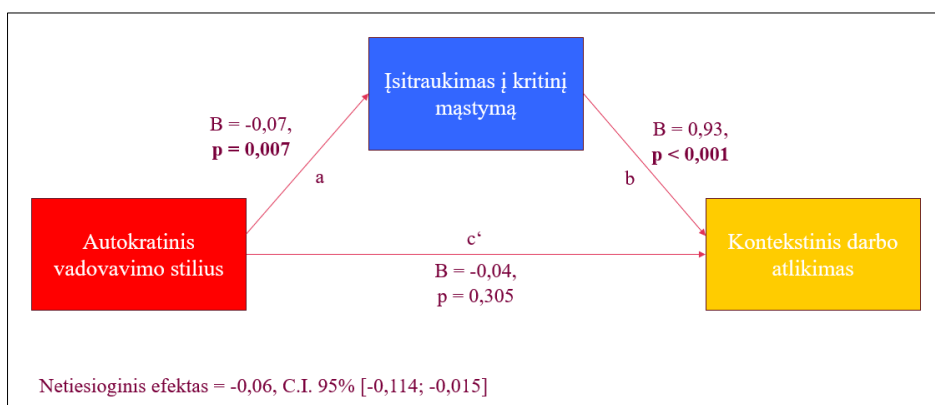
Mediacijos analizės

- a) Kritinio mąstymo vaidmuo sąsajoms tarp darbuotojo darbo atlikimo ir darbuotojo suvokto autokratinio vadovavimo

Mediacijos analizės, kuriose darbuotojo suvoktas autokratinis vadovavimo stilius yra nepriklausomas kintamasis, darbuotojo darbo atlikimo veiksniai (užduoties atlikimas vienoje mediacijos analizėje ir kontekstinis darbo atlikimas kitoje mediacijos analizėje) yra priklausomi kintamieji, o darbuotojo išitraukimas į kritinį mąstymą yra mediatorius, rezultatai parodė, jog darbuotojo išitraukimas į kritinį mąstymą medijuoja ryšį tarp vadovo autokratinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojo užduoties atlikimo (netiesioginis efektas = -0,05, C.I. 95% [-0,09; -0,01]) (2 pav.) bei kontekstinio darbo atlikimo (netiesioginis efektas = -0,06, C.I. 95% [-0,11; -0,02]) (3 pav.).

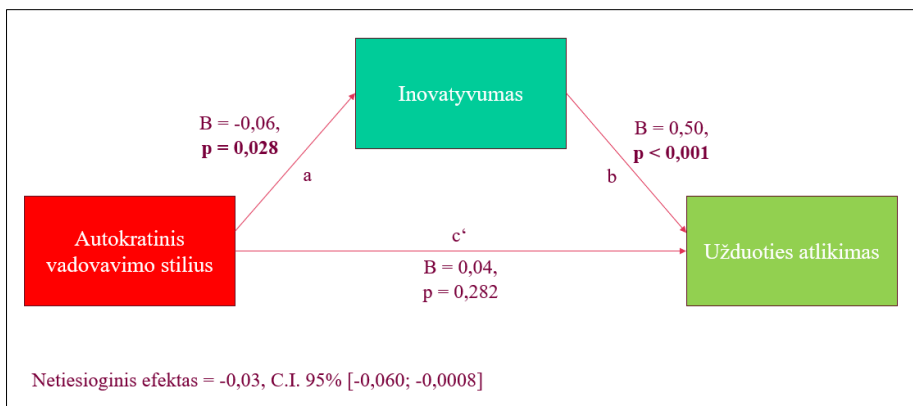


2 pav. Mediacijos analizė, kai X – autokratinis vadovavimo stilius, Y – užduoties atlikimas, M – išitraukimas į kritinį mąstymą.

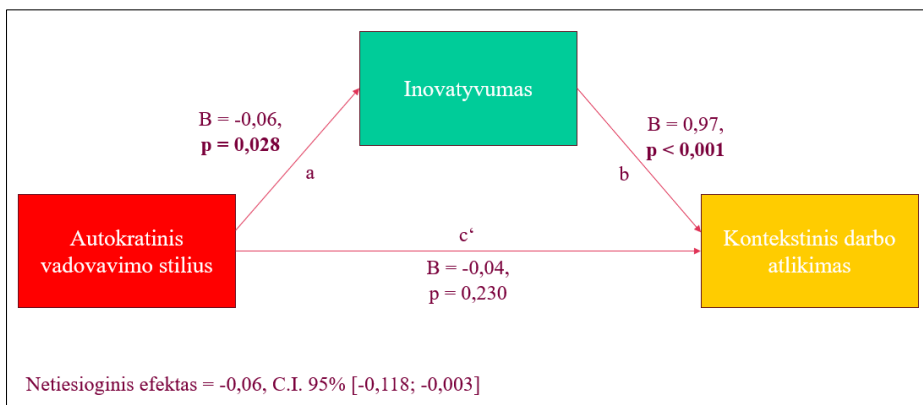


3 pav. Mediacijos analizė, kai X – autokratinis vadovavimo stilius, Y – kontekstinis darbo atlikimas, M – išitraukimas į kritinį mąstymą.

Mediacijos analizės, kuriose darbuotojo suvoktas autokratinis vadovavimo stilius yra nepriklausomas kintamasis, darbuotojo darbo atlikimo veiksniai (užduoties atlikimas ir kontekstinis darbo atlikimas) atskirose mediacijos analizėse yra priklausomi kintamieji, o darbuotojo inovatyvumas yra mediatorius, rezultatai parodė, jog darbuotojo inovatyvumas medijuoja ryšį tarp vadovo autokratinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojo užduoties atlikimo (netiesioginis efektas = -0,03, C.I. 95% [-0,06; -0,0008]) (4 pav.) bei kontekstinio darbo atlikimo (netiesioginis efektas = -0,06, C.I. 95% [-0,12; -0,003]) (5 pav.).



4 pav. Mediacijos analizė, kai X – autokratinis vadovavimo stilius, Y – užduoties atlikimas, M – inovatyvumas.

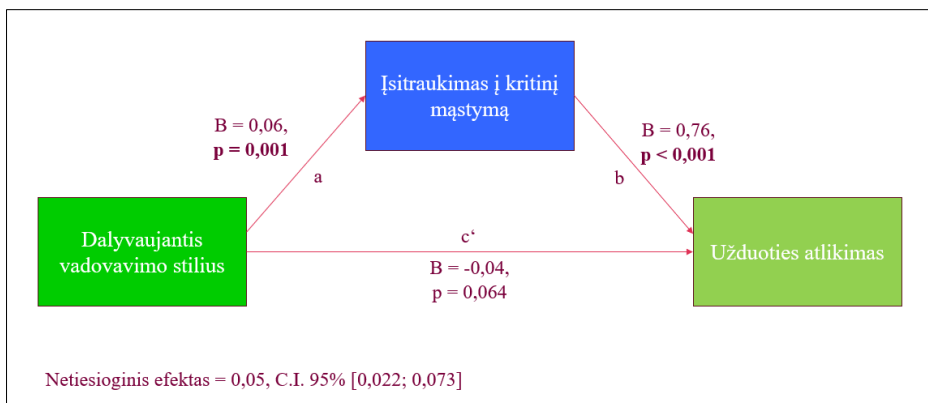


5 pav. Mediacijos analizė, kai X – autokratinis vadovavimo stilius, Y – kontekstinis darbo atlikimas, M – inovatyvumas.

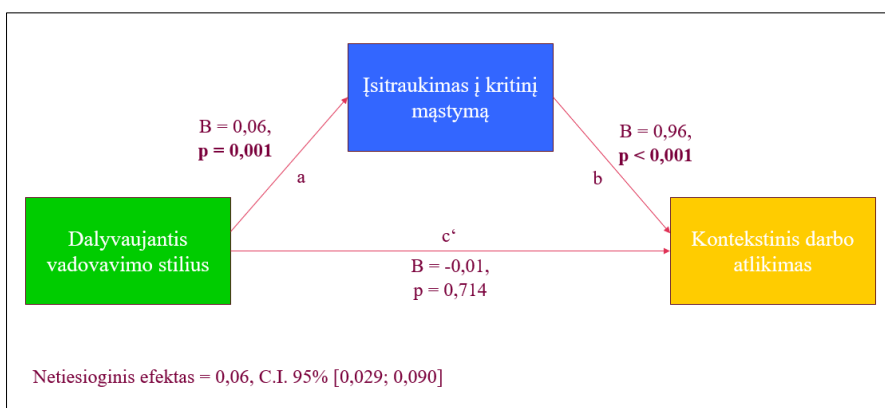
- b) Kritinio mąstymo vaidmuo sąsajoms tarp darbuotojo darbo atlikimo ir darbuotojo suvokto dalyvaujantio vadovavimo

Mediacijos analizės, kuriose darbuotojo suvoktas dalyvaujantis vadovavimo stilius yra nepriklausomas kintamasis, darbuotojo darbo atlikimo veiksniai (užduoties atlikimas, kontekstinis darbo atlikimas ir neproduktyvus darbinis elgesys) atskirose mediacijos analizėse yra priklausomi

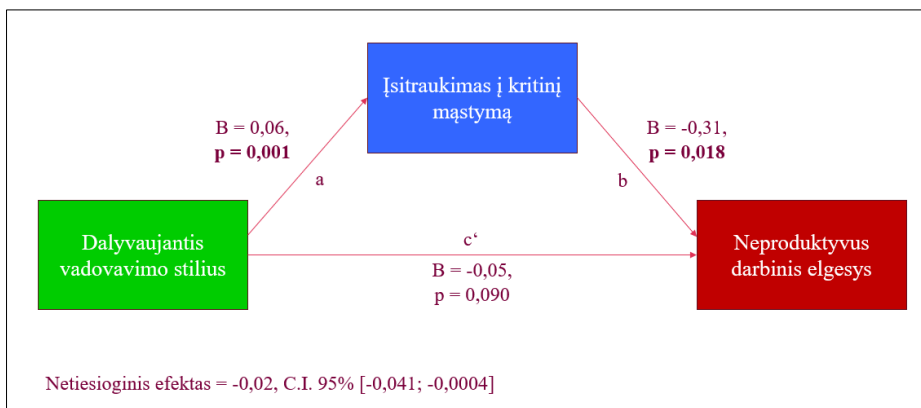
kintamieji, o darbuotojo įsitraukimas į kritinį mąstymą yra mediatorius, rezultatai parodė, jog didesnis darbuotojo įsitraukimas į kritinį mąstymą medijuoja ryšį tarp vadovo dalyvaujantio vadovavimo stiliaus ir darbuotojo užduoties atlikimo (netiesioginis efektas = 0,05, C.I. 95% [0,02; 0,07]) (6 pav.), kontekstinio darbo atlikimo (netiesioginis efektas = 0,06, C.I. 95% [0,03; 0,09]) (7 pav.). Be to, didesnis darbuotojo įsitraukimas į kritinį mąstymą medijuoja ryšį ir tarp vadovo dalyvaujantio vadovavimo stiliaus ir neproduktyvaus darbinio elgesio (netiesioginis efektas = -0,02, C.I. 95% [-0,04; -0,0004]) (8 pav.).



6 pav. Mediacijos analizė, kai X – dalyvaujantis vadovavimo stilius, Y – užduoties atlikimas, M – įsitraukimas į kritinį mąstymą.

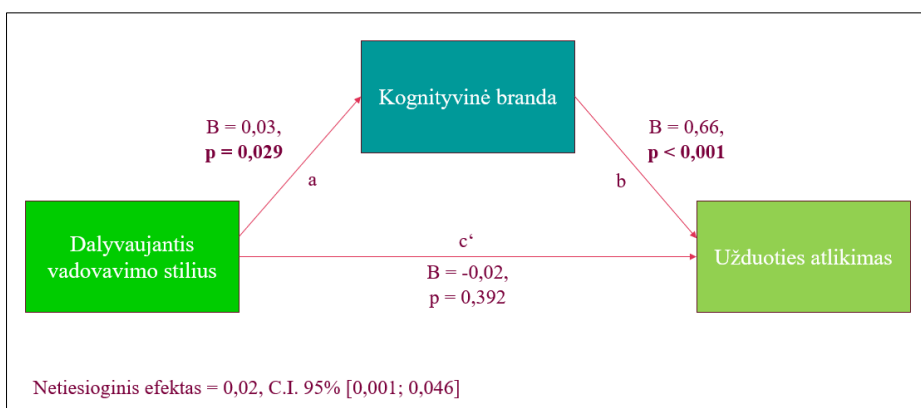


7 pav. Mediacijos analizė, kai X – dalyvaujantis vadovavimo stilius, Y – kontekstinis darbo atlikimas, M – įsitraukimas į kritinį mąstymą.

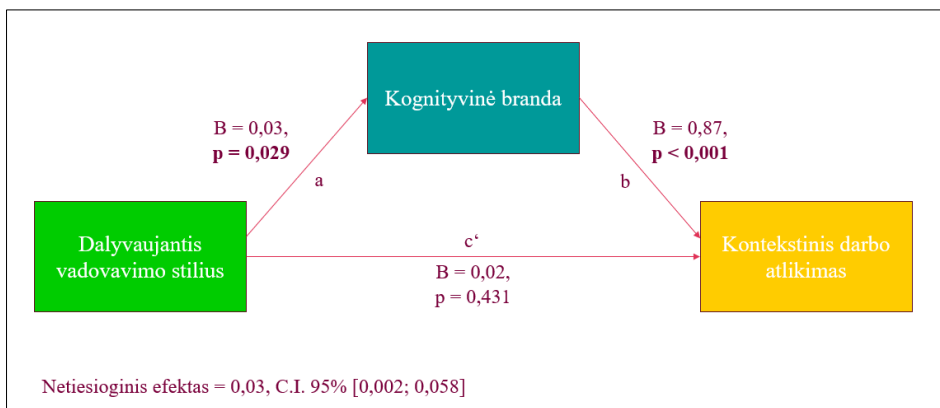


8 pav. Mediacijos analizė, kai X – dalyvaujantis vadovavimo stilius, Y – neproduktyvus darbinis elgesys, M – įsitraukimas į kritinį mąstymą.

Mediacijos analizės, kuriose darbuotojo suvoktas dalyvaujantis vadovavimo stilius yra nepriklausomas kintamasis, darbuotojo darbo atlikimo veiksniai (užduoties atlikimas ir kontekstinis darbo atlikimas) atskirose mediacijos analizėse yra priklausomi kintamieji, o darbuotojo kognityvinė branda yra mediatorius, rezultatai parodė, jog didesnė darbuotojo kognityvinė branda medijuoja ryšį tarp vadovo dalyvaujančio vadovavimo stiliaus ir darbuotojo užduoties atlikimo (netiesioginis efektas = 0,02, C.I. 95% [0,001; 0,05]) (9 pav.) ir kontekstinio darbo atlikimo (netiesioginis efektas = 0,03, C.I. 95% [0,002; 0,06]) (10 pav.).

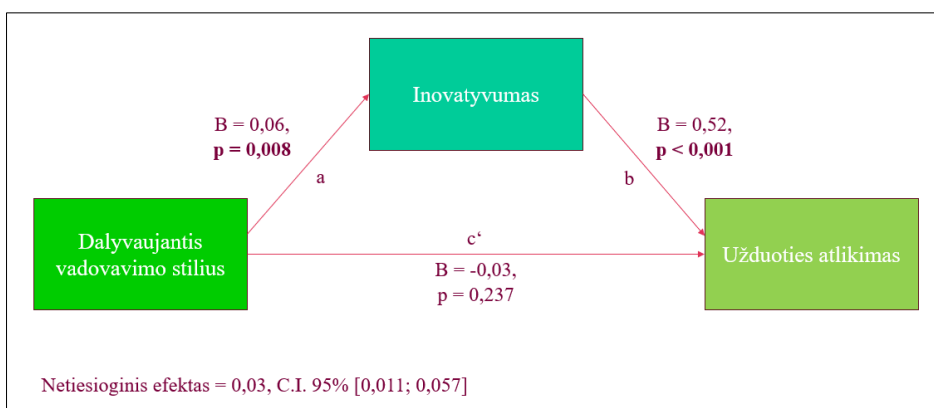


9 pav. Mediacijos analizė, kai X – dalyvaujantis vadovavimo stilius, Y – užduoties atlikimas, M – kognityvinė branda.

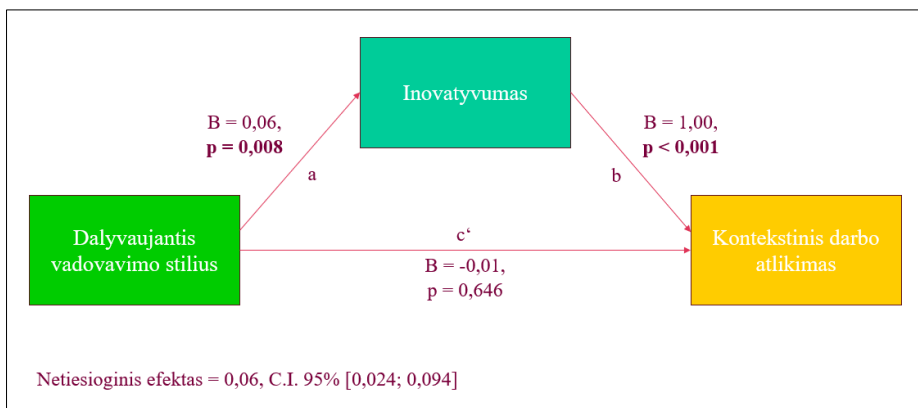


10 pav. Mediacijos analizė, kai X – dalyvaujantis vadovavimo stilius, Y – kontekstinis darbo atlikimas, M – kognityvinė branda

Mediacijos analizės, kuriose darbuotojo suvoktas dalyvaujantis vadovavimo stilius yra nepriklausomas kintamasis, darbuotojo darbo atlikimo veiksniai (užduoties atlikimas ir kontekstinis darbo atlikimas) atskirose mediacijos analizėse yra priklausomi kintamieji, o darbuotojo inovatyvumas yra mediatorius, rezultatai parodė, jog didesnis darbuotojo inovatyvumas medijuoja ryšį tarp vadovo dalyvaujančio vadovavimo stiliaus ir darbuotojo užduoties atlikimo (netiesioginis efektas = 0,03, C.I. 95% [0,01; 0,06]) (11 pav.) ir kontekstinio darbo atlikimo (netiesioginis efektas = 0,06, C.I. 95% [0,02; 0,09]) (12 pav.).



11 pav. Mediacijos analizė, kai X – dalyvaujantis vadovavimo stilius, Y – užduoties atlikimas, M – inovatyvumas.



12 pav. Mediacijos analizė, kai X – dalyvaujantis vadovavimo stilius, Y – kontekstinis darbo atlikimas, M – inovatyvumas

4. REZULTATŲ APITARIMAS

4.1. Tyrimo rezultatai

Tyrimo rezultatai parodė, jog vidutiniškai darbuotojai savo darbe geriausiai atlieka užduoties atlikimą, t.y. savo darbo užduotis. Kitaip tariant, darbuotojai geriausiai atlieka užduotis, kurios yra susijusios su jų darbo apraše pateiktomis atsakomybėmis. Kontekstinį darbo atlikimas, tai yra darbinį elgesį, kuris nėra tiesiogiai susijęs su jų darbinėmis atsakomybėmis, darbuotojai atlieka šiek tiek prasčiau. Šie rezultatai nekelia nuostabos, kadangi yra logiška, jog prioritetą darbuotojai turėtų teikti savo turimų užduočių atlikimui. Kai darbuotojai jaučiasi saugūs ir patenkinti savo atlikta užduotimi, tada gali priimti papildomas atsakomybes ir gerinti savo darbinę aplinką. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, jog vidutiniškai darbuotojai demonstruoja gana mažai neproduktyvaus darbinio elgesio savo darbuose. Viena priežastis, kodėl darbuotojai galėtų darbe mažai elgtis neproduktyviai yra tai, jog jie nenori turėti problemų darbe, kurių pasekmės blogiausiu atveju galėtų būti darbo praradimas. Visgi tam išsiaiškinti reikėtų daryti tolimesnius tyrimus.

Darbuotojai suvokė, jog jų vadovai skirtingose darbinėse situacijose dažniausiai naudoja dalyvaujantį vadovavimo stilių ir konsultuojantį vadovavimo stilių. Darbuotojų suvokimu, vadovai mažiau naudoja deleguojantį vadovavimo stilių. Visų mažiausiai, darbuotojų suvokimu, vadovų yra naudojamas autokratinis vadovavimo stilius. Tai reiškia, kad, tyrime dalyvavusių darbuotojų nuomone, jiems vadovaujantys vadovai rečiau naudoja vadovavimo stilius, kurie pasižymi mažu pavaldinio palaikymu ir mažu dėmesiu į santykio su pavaldiniu kūrimą.

Tyrime dalyvavę darbuotojai vidutiniškai pasižymi gana aukštais kritinio mąstymo rezultatais visuose trijuose matuotose kritinio mąstymo aspektuose: įsitraukime į kritinį mąstymą, kognityvinę brandą ir inovatyvumą. Labiausiai darbuotojai pasižymi įsitraukimu į kritinį mąstymą, kiek mažiau kognityvine branda ir galiausiai inovatyvumu. Tai reiškia, kad tyrime dalyvavę darbuotojai pasižymi gana dideliu polinkiu mąstyti kritiškai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų amžius neturi sąsajų su darbuotojų užduoties atlikimu. Tams ir kitų tyrime (2018) buvo rasta, kad amžius turi neigiamas sąsajas su darbo atlikimu, o Lee (2016) tyrime buvo rasta, kad amžius turi teigiamas sąsajas su darbo atlikimu. Šio tyrimo rezultatai nesutampa su nagrinėtų tyrimų rezultatais, galimai dėl to, kad šiame tyrime dalyvavo darbuotojai iš įvairių profesinių sričių, tuo tarpu Tams ir kitų (2018) tyrime buvo tiriamas darbuotojų darbo atlikimas dirbant su kompiuteriu, o Lee (2016) tyrime buvo tiriamas darbuotojų darbo atlikimas dirbant klientus aptarnaujantį darbą. Gali būti, kad jeigu šiame tyrime būtų tirta specifinė profesinė sritis, egzistuočiau tam tikros sąsajos tarp darbuotojų amžiaus ir užduoties atlikimo.

Šiame tyrime taip pat nebuvo rasta sąsajų tarp darbuotojų amžiaus ir kontekstinio darbo atlikimo. Kitaip sakant, šiame tyrime rasta, jog jaunesnių ir vyresnių darbuotojų užduoties atlikimas ir kontekstinis darbo atlikimas yra panašūs. Visgi buvo rastas reikšmingas neigiamas ryšys tarp darbuotojo amžiaus ir neproduktyvaus darbinio elgesio. Tai reiškia, kad darbuotojo amžiui didėjant, jo neproduktyvus darbinis elgesys mažėja. Anot Lee (2016) ilgesnę gyvenimišką ir darbinę patirtį turintys asmenys moka geriau reguliuoti savo emocijas. Kadangi neproduktyvus darbinis elgesys gali būti neigiamas emocinis atsakas į darbe pasitaikančias situacijas, gali būti, jog viena priežasčių, kodėl jaunesnio amžiaus darbuotojai labiau užsiima neproduktyviu darbinio elgesiu, yra dėl mažesnio gebėjimo reguliuoti savo emocijas, priešingai nei vyresnio amžiaus žmonės.

Tyrimo rezultatai rodo, jog darbuotojų amžius nėra susijęs su darbuotojų kritinio mąstymo veiksniais. Tai reiškia, kad ir jaunesnio ir vyresnio amžiaus darbuotojai savo kritinio mąstymo gebėjimus vertina apylygiai. Tai nesutampa su Ateš ir kitų (2023) atliktu tyrimu, kuriame buvo rasta, jog didėjant medicinos slaugytojų amžiui, jų kritinio mąstymo įverčiai taip pat didėjo. Ateš ir kiti (2023) aiškino, kad kritinio mąstymo įgūdžius galėjo lavinti ilgesnė darbinė patirtis, kurios metu teko susidurti su įvairiausiais iššūkiais. Gali būti, kad šiame tyrime dalyvavę jaunesni asmenys buvo šališki savo atžvilgiu vertindami savo kritinį mąstymą. Dar gali būti, jog jaunesni darbuotojai turi panašius kritinio mąstymo įverčius su vyresniais žmonėmis todėl, kad dėl pasikeitusios pasaulio padėties ir dabar jauniems žmonėms egzistuojančių galimybių, jaunesni darbuotojai galėjo gauti galimybę anksčiau įgauti geresnius kritinio mąstymo gebėjimus. Visgi sunku iš tikrųjų atsakyti dėl kokios priežasties nebuvo rasta amžiaus ir kritinio mąstymo sąsajų šiame atliktame tyrime. Tam reikėtų atlikti papildomus tyrimus.

Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų amžius nėra susijęs su autokratišku ar dalyvaujančiu vadovavimo stiliais, tačiau yra neigiamai susijęs su darbuotojo suvokiamu konsultuojančiu vadovavimo stiliumi ir teigiamai susijęs su deleguojančiu vadovavimo stiliumi. Tai reiškia, kad didėjant darbuotojo amžiui su juo mažiau naudojamas konsultuojantis vadovavimo stilius, o dažnėja deleguojančio vadovavimo stiliaus naudojimas. Tai būtų galima susieti su tuo, kad didėjant darbuotojų amžiui, didėja ir jų darbinė patirtis ir ekspertizė savo darbo srityje, taigi vadovas, manydamas, kad vyresni darbuotojai yra didesnės brandos (didesnio pasiruošimo savarankiškai atlikti darbą), kaip teigiama Hersey ir Blanchard situacinio vadovavimo teorijoje (Meirovich, & Gu, 2014; Solihin, & Manurung, 2020) skiria mažiau laiko nurodinėjimui ir darbuotojo palaikymui.

Tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad kuo ilgiau darbuotojas dirba savo dabartiniame darbe, tuo mažiau darbuotojas užsiima neproduktyviu darbinio elgesiu. Kadangi vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau linkę ilgą laiką tame pačiame darbe, negu jaunesnio amžiaus darbuotojai, galima daryti prielaidą, jog priežastis, kodėl daugiau metų dabartiniame darbe pradirbę darbuotojai jame mažiau demonstruoja neproduktyvaus darbinio elgesio yra tokia pati kaip ir kodėl vyresnio amžiaus

darbuotojai demonstruoja mažiau neproduktyvaus darbinio elgesio – dėl geresnių gebėjimų reguliuoti emocijas. Visgi atrasti tikrąją priežastį ar priežastis, reikėtų atlikti papildomus mokslinius tyrimus. Kiek laiko darbuotojas pradirbo savo dabartiniame darbe nėra susiję su kitais darbo atlikimo veiksniais, kritinio mąstymo aspektais ar, jo suvokimu, su juo naudojamu vadovavimo stiliais.

Tai, kiek daug ar mažai darbuotojo darbas yra organizuojamas nuotoliniu būdu neturi sąsajų su darbuotojo darbo atlikimo veiksniais ir darbuotojo kritinio mąstymo aspektais. Tačiau buvo rastos reikšmingos sąsajos tarp to, kiek darbuotojo darbas organizuojamas nuotoliniu ir vieno iš keturių situacinio vadovavimo stilių. Rezultatai parodė, kad darbuotojui daugiau laiko dirbant nuotoliniu būdu, jo vadovas mažiau naudoja autokratinį vadovavimo stilių. Tai tikriausiai būtų galima paaiškinti tarp pavaldinio ir jo vadovo susidarančiu ne tik fiziniu, bet ir emociniu atstumu, kai pavaldinys dirba per atstumą, kadangi bendravimas internetu skiriasi nuo bendravimo gyvai.

Darbuotojų darbo atlikimas, kritinis mąstymas ir suvokiamas vadovavimo stilius nesiskyrė nei lyginant moteris darbuotojas su vyrais darbuotojais, nei lyginant dirbančius pagal specialybę su dirbančiais ne pagal specialybę, nei lyginant turinčius pavaldinių darbuotojus su neturinčiais pavaldinių darbuotojais, nei lyginant dirbančiais pirmoje savo darbovietėje su dirbančiais nebe pirmoje darbovietėje. Skirtumų tarp lyčių tikriausiai nėra todėl, kad šiuolaikinėje visuomenėje abiejų lyčių ugdymo ir darbo sąlygos yra supanašėjusios. Lyginant dirbančius ir nedirbančius pagal savo įgytą specialybę darbuotojus tikriausiai nebuvo rasta skirtumų todėl, kad savo darbo vietoje įgavo reikiamus darbui atlikti gebėjimus ir žinias ir tai nekėlė problemų, nei darbuotojų darbo atlikimui, nei jų vadovams. Visgi tam, kad būtų galima daryti tokias prielaidas, reikalinga mokslinės literatūros analizė šiomis temomis, o kadangi tai nėra pagrindinis šio magistro baigiamojo darbo fokusas, tai nebuvo padaryta.

Du darbuotojų kritinio mąstymo aspektai – kognityvinė branda ir inovatyvumas, skyrėsi lyginant skirtingo išsilavinimo grupes. Atlikus tolimesnę analizę paaiškėjo, kad darbuotojai turintys vidurinį išsilavinimą pasižymi mažesne kognityvine branda ir inovatyvumu, palyginus juos su darbuotojais, kurie turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Skirtingo išsilavinimo darbuotojai nesiskyrė pagal savo darbo atlikimo aspektus, priešingai nei buvo rasta Ng, ir Feldman (2009) tyrime, taip pat nesiskyrė savo suvokiamais vadovo vadovavimo stiliais. Galbūt galima Ng ir Feldman (2009) teiginius pritaikyti darbuotojų kritiniam mąstymui – aukštesnį išsilavinimą turintys žmonės universitetuose įgijo ne tik konkrečių žinių, bet ir išmoko lanksčiau ir giliau mąstyti – mąstyti kritiškai. Tačiau taip pat gali būti, jog aukštesnį išsilavinimą turintys žmonės tiesiog yra labiau savimi pasitikintys, kaip taip pat aiškino Ng ir Feldman (2009). Skirtumų tarp skirtingo išsilavinimo darbuotojų darbo atlikimo gali nebūti taipogi todėl, kad nedirbdami savo dabartinį darbą įgavo reikiamų žinių ir įgūdžių, kad užduotis atliktų tinkamai bei panašiai užsiimtų kontekstiniu darbo atlikimu ir tiek pat vengtų neproduktyvaus darbinio elgesio.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog dalyvaujantis vadovavimo stilius, kuris reiškia, kad vadovas yra labiau orientuotas į santykių kūrimą ir mažiau orientuotas į pavaldinių užduoties atlikimą, yra neigiamai susijęs su neproduktyviu darbinio elgesiu. Taigi, šio tyrimo rezultatai sutampa su Zhang ir Deng (2014) bei Puni ir kiti (2016) tyrimo rezultatais, kuriuose rasta, jog pavaldinio vadovui būnant labiau orientuotu į santykio su darbuotoju kūrimą ir palaikymą, mažėja darbuotojų neproduktyvus darbinis elgesys. Koreliacinė analizė taip pat parodė, jog autokratinis vadovavimo stilius, kuris pasižymi orientacija į užduoties atlikimą, bet ne orientacija į santykių kūrimą, iš tikrųjų yra teigiamai susijęs su neproduktyviu darbinio elgesiu. Taigi, rezultatai sutampa ir su Luqman ir kitų (2019) atliktu tyrimu, kuriame rasta, jog vadovui naudojant autokratinį, t.y. stipriau nurodinėjantį vadovavimo stilių, darbuotojai daugiau demonstruoja neproduktyvaus darbinio elgesio.

Tyrimo metu rasta, jog darbuotojo darbo atlikimas ir darbuotojo kritinis mąstymas yra susiję. Kai darbuotojas labiau užsiima kritiniu mąstymu, jo darbo atlikimas taip pat gerėja. Tai reiškia, kad kai darbuotojas ieško galimybių samprotauti, užduoda gerus klausimus bandydamas išsiaiškinti problemą, apsversto kelis problemos sprendimo variantus, ieško tiesos, net jei ji jam nemaloni ir pan., jis geriau atlieka savo pareigas bei būna linkęs imtis papildomų atsakomybių ir rečiau įžvelgia neigiamus savo darbo aspektus bei mažiau reiškia nepasitenkinimą. Šie tyrimo rezultatai sutampa su kitų mokslinių tyrimų radiniais (Ejiogu, et al., 2006; Nasser, & Sarkhosh, 2019; Hwang et al., 2020; Ateş et al., 2023). Tai galima paaiškinti tuo, jog darbuotojams kritinis mąstymas padeda naujų žinių, su kuriomis susiduria atlikdami savo darbą, įgavimo procesą transformuoti iš neveiklaus į protinį, kurio rezultatas yra geresnis žinių turinys, to turinio supratimas ir pritaikymas (Mihail, 2022). Taigi, kritinis mąstymas leidžia gerai prisitaikyti prie darbo metu pasitaikančių situacijų ir gerai atlikti darbinės užduoties. Taip pat kritinis mąstymas pasižymi tuo, jog žmogus nori prisiimti naujų atsakomybių, o tai sutampa su kontekstinio darbo atlikimo prasme. Tuo pačiu, kritiškai mąstantis darbuotojas, geriau nei kas kitas suprastų, kokias pasekmes gali turėti neproduktyvus darbinis elgesys.

Tyrimo metu rasta, jog autokratinis vadovavimo stilius, t.y. vadovo elgesys, kuris labiau orientuotas į darbuotojo darbo atlikimą, yra neigiamai susijęs su pavaldinio įsitraukimu į kritinį mąstymą ir inovatyvumą. Tai reiškia, kad kai pavaldinys savo vadovo vadovavimo stilių supranta kaip nurodinėjantį ir kontroliuojantį, mažėja darbuotojo polinkis samprotauti, mažėja pasitikėjimas savo samprotavimo gebėjimais, darbuotojas mažiau bando įsigilinti ir ieškoti tiesos. Tai galima paaiškinti tuo, kad kai vadovas su pavaldiniais naudoja autokratinį vadovavimo stilių, darbuotojams yra nurodoma, ką ir kaip reikia daryti (Blanchard, 1985; Solihin, & Manurung, 2020). Tuo atveju, pavaldiniams paprasčiausiai nėra progos naudoti samprotavimo ar ieškoti tiesos, nes vadovas nenori, jog pavaldiniai kvestionuotų vadovo reikalavimus.

Tuo tarpu, dalyvaujantis vadovavimo stilius, t.y. vadovo elgesys, kuris labiau orientuotas į santykio su darbuotoju kūrimą ir palaikymą, yra teigiamai susijęs su įsitraukimu į kritinį mąstymą, kognityvine branda ir inovatyvumu. Tai reiškia, kad kai pavaldinys savo vadovo vadovavimo stilių supranta kaip palaikantį ir suteikiantį autonomiją priimti su darbu susijusius sprendimus, didėja darbuotojo polinkis samprotauti, jis labiau pasitiki savo gebėjimais samprotauti, pavaldinys labiau siekia prisiimti papildomas atsakomybes, labiau kreipia dėmesį į savo ir aplinkinių žmonių šališkumą, ieško tiesos ir bando įsigilinti į situacijas. Jiang ir kitų (2018) atliktame tyrime taip pat buvo rasta, jog transformaciniam vadovavimui priskiriamas vadovo įkvepiantis motyvavimas, kurį būtų galima laikyti darbuotoją palaikančiu vadovo elgesiu, turi teigiamą ryšį su pavaldinio kritiniu mąstymu. Tai būtų galima paaiškinti tuo, kad kai vadovas su pavaldiniais naudoja dalyvaujantį vadovavimo stilių, vadovas palaiko pavaldinio individualias stiprybes bei skatina darbuotoją savarankiškai atlikti savo užduotį (Blanchard, 1985; Solihin, & Manurung, 2020), o tai kartu ir stiprina vadovo ir pavaldinio tarpusavio ryšį. Šiuo atveju, pavaldiniams suteikiama laisvė užsiimti samprotavimu, imtis papildomų veiklų, domėtis įvairiais klausimais ir kt..

Gali būti, kad tyrime nerasta sąsajų tarp darbuotojo kritinio mąstymo ir konsultuojančio vadovavimo stiliaus todėl, kad iš kritiškai mąstančio darbuotojo perspektyvos, šis vadovavimo stilius pasižymi dvejomis viena kitai prieštaraujančiomis savybėmis. Vadovas nori, kad darbuotojas užduotį atliktų taip, kaip reikia vadovui, tačiau taip pat prašo ir darbuotojo indėlio priimant sprendimą. Darbuotojui nėra nei pilnai nurodinėjama, tačiau taip pat nėra suteikiama pilna laisvė priimti sprendimą kaip atlikti darbą. Taip pat gali būti, kad tyrime nerasta sąsajų tarp darbuotojo kritinio mąstymo ir deleguojančio vadovavimo stiliaus todėl, kad iš kritiškai mąstančio darbuotojo perspektyvos, kaip ir esant konsultuojančiame vadovavimo stiliui, šis vadovavimas taip pat pasižymi dvejomis viena kitai prieštaraujančiomis savybėmis. Vadovas darbuotojui nenurodinėja kaip atlikti užduoties, tačiau taip pat ir nerodo darbuotojui palaikymo. Galbūt vadovas tai daro dėl to, kad visiškai pasitiki darbuotoju, o galbūt jis paprasčiausiai abejingas, kaip *laissez-faire* vadovavimo teigiamas sąsajas su neproduktyviu darbo elgesiu aiškino Agyemang ir Asamoah (2016). Kadangi darbuotojas gauna autonomiją, bet galbūt nėra pilnai užtikrintas dėl priežasties, kodėl ją turi, jis naudojasi ta autonomija atsargiai. Visgi išsiaiškinti, kaip yra iš tikrųjų reikia atlikti papildomus tyrimus.

Prielaidų mediacijos analizei tikrinimas parodė, jog galima tikrinti kritinio mąstymo reikšmę sąsajoms tarp darbuotojo darbo atlikimo ir darbuotojo suvokiamo vadovo autokratinio vadovavimo stiliaus, taip pat sąsajoms tarp darbuotojo darbo atlikimo ir darbuotojo suvokiamo dalyvaujančio vadovo vadovavimo stiliaus.

Atliktos mediacijos analizės atskleidė, kad esant didesniam darbuotojo įsitraukimui į kritinį mąstymą, darbuotojo suvokiamas autokratinis vadovavimo stilius nuspėja prastesnius užduoties

atlikimo rezultatus ir prastesnius kontekstinio darbo atlikimo rezultatus. Taip pat yra esant didesniai darbuotojo inovatyvumui – darbuotojo suvokiamas autokratinis vadovavimo stilius nuspėja prastesnius užduoties atlikimo rezultatus ir prastesnius kontekstinio darbo atlikimo rezultatus. Kitaip sakant, kai darbuotojas pasižymi polinkiu samprotauti, pasitiki savo gebėjimais samprotauti, moka užduoti gerus klausimus, bandydamas išsiaiškinti problemą, moka spręsti problemas, stengiasi būti gerai informuotas, mėgsta mokytis apie įvairias temas ir ieško tiesos, tai esant autokratiniam vadovavimo stiliui, kuris pasižymi nurodinėjimu darbuotojui, ką ir kaip daryti, prastės jo darbo atlikimo rezultatai, o tiksliau, darbuotojas ne taip gerai vykdys savo darbo užduotis, mažiau ims papildomų atsakomybių, bus mažiau iniciatyvus ir mažiau ieškos iššūkių savo darbe. Taip gali būti dėl to, kad kritiškai mąstantis pavaldinys gali turėti gerų ir įdomių idėjų, kaip turėtų būti atlikta užduotis, tačiau vadovas, kuris naudotųsi autokratinio vadovavimo stiliumi gali neleisti pavaldiniui šių idėjų išpildyti. Tai gali nulemti, jog pavaldinys neišnaudos pilno savo potencialo, kuris galėtų reikšti geresnius darbo rezultatus. Be to, turėdamas idėjų, kurių negali išpildyti dėl vadovo nurodymų, pavaldinys gali nusivilti savo vadovu ir pačiu darbu. Tai savo ruožtu taip pat gali nulemti prastesnius darbo rezultatus, dingusį iniciatyvumą ir iššūkių siekimą. Trumpai tariant, kai pavaldinys yra linkęs kritiškai mąstyti, suvoktas vadovo autokratinis vadovavimo stilius prastina jo darbo atlikimą. Negana to, tyrime paaiškėjo, kad suvoktas autokratinis vadovo vadovavimo stilius tiesiogiai nuspėja neproduktyvų darbinį elgesį, t.y. dažnesnį nepasitenkinimo reiškimą, fokusavimąsi į neigiamus darbo aspektus ir pan., nepaisant to, kaip stipriai pavaldinys linkęs į kritinį mąstymą. Taigi galima daryti prielaidą, jog nepaisant to, kokie yra darbuotojo kritinio mąstymo gebėjimai, jam svarbu, jog vadovas neužsiimtų vien nurodinėjimu, kaip ir ką daryti.

Atliktos mediacijos analizės, kad esant didesniai darbuotojo išitraukimui į kritinį mąstymą, darbuotojo suvokiamas dalyvaujantis vadovavimo stilius nuspėja geresnius užduoties atlikimo ir kontekstinio darbo atlikimo rezultatus bei mažesnę darbuotojo neproduktyvų darbinį elgesį. Esant didesnei darbuotojo kognityvinei brandai, darbuotojo suvokiamas dalyvaujantis vadovavimo stilius nuspėja geresnius užduoties atlikimo ir kontekstinio darbo atlikimo rezultatus. Taip pat, esant didesniai darbuotojo inovatyvumui, darbuotojo suvokiamas dalyvaujantis vadovavimo stilius nuspėja geresnius užduoties atlikimo ir kontekstinio darbo atlikimo rezultatus. Kitaip sakant, kai darbuotojas pasižymi polinkiu samprotauti, ieško galimybių samprotauti, pasitiki savo gebėjimais samprotauti, supranta problemų sudėtingumą, yra sąmoningas savo ir kitų žmonių šališkumui, yra atviras kitiems požiūriams, yra intelektualiai smalsus ir siekia išsiaiškinti tiesą, tai esant dalyvaujančiam vadovavimo stiliui, kuris pasižymi pavaldinio stiprybių parėmimu ir santykių su pavaldiniu kūrimu, jo darbo atlikimo rezultatai gerės, o tiksliau darbuotojas ne tik geriau atliks savo darbinę užduotį, bet ir ims papildomų atsakomybių, ieškos iššūkių savo darbe bei bus iniciatyvus. Be to, esant didesniai išitraukimui į kritinį mąstymą, mažės ir jo neproduktyvus darbinis elgesys.

Tai reiškia, kad darbuotojas mažiau fokusuosis į neigiamus darbo aspektus, rečiau reikš nepasitenkinimą dėl darbo. Taip gali būti dėl to, kad turint palaikantį vadovą, pavaldinys galės išpildyti savo potencialą, o tai gali leisti jam pasiekti geresnius rezultatus. Negana to, dėl darbe jaučiamo palaikymo, gali kilti pavaldinio motyvaciją daryti darbą geriau ir daryti jo daugiau nei iš jo tikimasi ir reikalaujama. Trumpai tariant, kai pavaldinys yra linkęs kritiškai mąstyti, jo suvoktas vadovo dalyvaujantis vadovavimo stilius gerina jo darbo atlikimą.

Apibendrinant, pavaldinio kritinis mąstymas atlieka svarbų vaidmenį sąsajoms tarp darbuotojo darbo atlikimo ir darbuotojo suvokiamo vadovo vadovavimo stiliaus. Tai reiškia, jog vadovai gali naudoti pavaldinio polinkio į kritinį mąstymą elgesį kaip kriterijų nustatyti, kokį vadovavimo stilių pavaldinys priimtų teigiamai ir pasiektų geresnius darbo rezultatus.

4.2. Tyrimo ribotumai

Šiame atliktame tyrime darbuotojai savo darbo atlikimą, kritinį mąstymą, ir vadovų vadovavimo stilių vertino patys. Egzistuoja galimybė, jog tyrimo dalyviai buvo šališki savo ir savo vadovo atžvilgiu. Jeigu darbuotojų darbo atlikimas ir kritinis mąstymas būtų vertintas ir subjektyviais, ir objektyviais instrumentais, būtų galimybė iširti, ar darbuotojų mąstymas sutampa su faktiniu darbuotojų elgesiu ir gebėjimais. Jeigu darbuotojų vadovų vadovavimo stilius būtų įvertintas ir pavaldinio, ir jo vadovo, taip pat būtų buvusi galimybė įvertinti, kiek sutampa pavaldinių ir jų vadovų mąstymas apie vadovavimo stilių naudojimą su darbuotojais. Tokiu atveju būtų galima daryti labiau patikimas išvadas.

Vadovavimo stiliams įvertinti pasirinktas instrumentas neturi patikimumo įrodymų, nors yra naudojamas vadovavimo stiliams nustatyti ir kituose tyrimuose. Nustatyti, kad instrumentas yra validus galima tik naudojantis egzistuojančia situacinio vadovavimo teorija ir keturių vadovavimo stilių aprašymais. Taigi, tyrimo rezultatus reikia vertinti atsargiai, kritiškai ir reikia suprasti, jog šių rezultatų negalima generalizuoti. Norint, jog tyrimas būtų patikimas, jį derėtų atkartoti su kitu situacinio vadovavimo elgesį įvertinančiu instrumentu, kuris vertintų vadovo nurodinėjantį ir palaikantį elgesį bei turėtų patikimumo ir validumo įrodymus.

4.3. Praktinės rekomendacijos

Jeigu pavaldinys pasižymi dideliu įsitraukimu į kritinį mąstymą ir (ar) inovatyvumu, t.y. jeigu darbuotojas yra linkęs ieškoti galimybių samprotauti, pasitiki savo samprotavimo gebėjimais, yra intelektualiai smalsus ir siekia išsiaiškinti tiesą, vadovams patariama su jais **nenaudoti** autokratinio

vadovavimo stiliaus, kai darbuotojams nurodoma ką ir kaip reikia atlikti ir tuo pačiu metu skiriama mažai dėmesio santykiams su darbuotoju.

Norint sumažinti neproduktyvaus darbinio elgesio apraiškų galimybę, t.y. norint išvengti ne tik prastos darbuotojo disciplinos ir taisyklių nesilaikymo, bet ir nepasitenkinimo reiškimo apie darbą ir fokusavimosi į neigiamus darbo aspektus, patariama nenaudoti autokratinio vadovavimo stiliaus, kur vadovas stipriai fokusuojasi vien tik į užduoties atlikimą.

Jeigu pavaldinys pasižymi dideliu įsitraukimu į kritinį mąstymą, kognityviniu brandumu, ir (ar) inovatyvumu, t.y. jeigu darbuotojas linkęs ieškoti galimybių samprotauti, pasitiki savo samprotavimo gebėjimais, ieško iššūkių savo darbe, supranta situacijų sudėtingumą, atpažįsta savo ir kitų asmenų mąstymo šališkumą, siekia būti gerai informuotas ir ieško tiesos, vadovams patariama **naudoti** dalyvaujantį vadovavimo stilių, kai teikiama daug dėmesio palaikyti darbuotojo stiprybes, skatinamas jo savarankiškumas ir savo ruožtu kuriami geri santykiai su pavaldiniu bei tuo pačiu mažiau nurodinėjama ką ir kaip reikia atlikti.

IŠVADOS

1. Aprašomoji statistika rodo, kad: 1) Pavaldiniai geriausiai darbe atlieka savo darbinės užduotis (pareigas). Pavaldiniai gana mažai užsiima neproduktyviu darbinio elgesiu; 2) Pavaldinių suvokimu, vadovai įvairiose darbinėse situacijose daugiausiai naudoja dalyvaujantį vadovavimo stilių, rečiausiai – autokratinį vadovavimo stilių; 3) Pavaldiniai pasižymi gana gerais kritinio mąstymo gebėjimais.
2. Pavaldinių darbo atlikimas, suvokiamas vadovo vadovavimo stilius, darbuotojų kritinis mąstymas su sociodemografiniais veiksniais turi tokius ryšius: 1) Didėjant darbuotojo amžiui ir metų pradirbtų dabartiniame darbe skaičiui, mažėja jo neproduktyvus darbinis elgesys; 2) Didėjant darbuotojo amžiui, su juo dažniau naudojamas deleguojantis vadovavimo stilius, o konsultuojantis vadovavimo stilius naudojamas rečiau; 3) Kuo didesnė darbuotojo darbo dalis organizuojama nuotoliniu būdu, tuo rečiau su juo naudojamas autokratinis vadovavimo stilius; 4) Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai pasižymi didesne kognityvine branda ir inovatyvumu negu darbuotojai turintys vidurinį išsilavinimą.
3. Koreliacinė analizė atskleidė, kad: 1) Esant autokratiniam vadovavimo stiliui, prastėja kontekstinis darbo atlikimas ir dažnėja darbuotojo neproduktyvus darbinis elgesys. Esant dalyvaujančiam vadovavimo stiliui, retėja darbuotojo neproduktyvus darbinis elgesys; 2) Esant didesniai darbuotojo įsitraukimui į kritinį mąstymą ir inovatyvumui retėja darbuotojo neproduktyvus darbinis elgesys. Esant didesniai darbuotojo įsitraukimui į kritinį mąstymą, kognityvinei brandai ir inovatyvumui gerėja užduoties atlikimas ir kontekstinis darbo atlikimas; 3) Esant autokratiniam vadovavimo stiliui, darbuotojo įsitraukimas į kritinį mąstymą ir inovatyvumas mažėja. Esant dalyvaujančiam vadovavimo stiliui, darbuotojo įsitraukimas į kritinį mąstymą, kognityvinė branda ir inovatyvumas didėja.
4. Mediacijos analizė parodė, kad pavaldinio 1) **įsitraukimas į kritinį mąstymą** medijuoja sąsajas tarp: autokratinio vadovavimo stiliaus ir užduoties atlikimo, ir kontekstinio darbo atlikimo, dalyvaujančio vadovavimo stiliaus ir užduoties atlikimo, ir kontekstinio darbo atlikimo, ir neproduktyvaus darbinio elgesio; 2) **inovatyvumas** medijuoja sąsajas tarp: autokratinio vadovavimo stiliaus ir užduoties atlikimo, ir kontekstinio darbo atlikimo, dalyvaujančio vadovavimo stiliaus ir užduoties atlikimo, ir kontekstinio darbo atlikimo; 3) **kognityvinė branda** medijuoja sąsajas tarp: dalyvaujančio vadovavimo stiliaus ir užduoties atlikimo, ir kontekstinio darbo atlikimo.

LITERATŪRA

AkbariLakeh, M., Naderi, A., & Arbabisarjou, A. (2018). Critical Thinking and Emotional Intelligence Skills and Relationship with Students' Academic Achievement. *La Prensa Médica Argentina*, 104(2). <https://doi.org/10.4172/0032-745x.1000280>

Ateş, N., Erdal, N., & Seren, A. K. H. (2023). The relationship between critical thinking and job performance among nurses: A descriptive survey study. *International Journal of Nursing Practice*, 29(5). <https://doi.org/10.1111/ijn.13173>

Blanchard, K. H. (1985). *SLII®: A situational approach to managing people*. Blanchard Training and Development.

Calma, A., & Davies, M. (2020). Critical thinking in business education: current outlook and future prospects. *Studies in Higher Education*, 46(11), 2279–2295.

<https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1716324>

Christianson, K. L. (2020). Emotional intelligence and critical thinking in nursing students. *Nurse Educator*, 45(6), E62–E65. <https://doi.org/10.1097/nne.0000000000000801>

Cleveland, J. N., & Lim, A. S. (2007). Employee Age and Performance in Organizations. In *Aging and Work in the 21st Century*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=KIItbBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA109&dq=job+performance+employee+age&ots=YLQ7nffWYe&sig=Ga--XeKrvSdG1yrA86-M5-Du4Dg&redir_esc=y#v=onepage&q=job%20performance%20employee%20age&f=false

Dilchert, S., Ones, D. S., Davis, R. D., & Rostow, C. D. (2007). Cognitive ability predicts objectively measured counterproductive work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 616–627.

Dwyer, C. P., Hogan, M., & Stewart, I. (2014). An integrated critical thinking framework for the 21st century. *Thinking Skills and Creativity*, 12, 43–52. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2013.12.004>

Ebere, E., & Fragouli, E. (2015). Exploration of suitability of situational leadership in the oil and gas sector. *Journal of Social Economics Research*, 2(1), 10–30.

<https://doi.org/10.18488/journal.35/2015.2.1/35.1.10.30>

Ejiogu, K. C., Yang, Z., Trent, J., & Rose, M. (2006). Understanding the Relationship Between Critical Thinking and Job Performance. Poster session presented at the 21st annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology

Elson, S. B., Hartman, R., Beatty, A., Trippe, M., Buckley, K., Bornmann, J., Bochniewicz, E., Lehner, M., Korenovska, L., Lee, J., Servi, L., Dingwall, A., Lehner, P. E., Soltis, M., Brown, M., Beltz, B., & Sprenger, A. (2018). Critical analytic thinking skills: Do they predict Job-Related

task performance above and beyond general intelligence? *Personnel Assessment and Decisions*, 1(4). <https://doi.org/10.25035/pad.2018.002>

Ennis, R., H. (1985). A Logical Basis for Measuring Critical Thinking Skills. *Educational Leadership*, 43, 44–48.

<https://jgregorymcverry.com/readings/ennis1985assessingcriticalthinking.pdf>

Facione, P. (1989). *Critical Thinking: A Statement of Expert Consensus for Purposes of Educational Assessment and Instruction*. Millbrae, CA: The California Academic Press.

Yelamanchili, R. K. (2019). Impact of supportive leadership on perceived sales team cohesion: mediation of critical thinking and moderation of empowerment. *International Journal of Business Excellence*, 18(4), 508. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2019.101533>

Yeon-Ho Hwang, Yun-Jeong Kim, Sang-Eun Moon, Seon-Yeong Kim, Hye-Eun Cho, & Hyun-Joo Kang (2020). Impact of critical thinking disposition and clinical decision making on dental hygienists' job performance. *Han-guk Chiwisaeng Hakoeji/Han-guk Chi Wisaeng Hakoeji*, 20(3). <https://doi.org/10.13065/jksdh.20200034>

Indrašienė, V., Jegelevičienė, V., Merfeldaitė, O., Penkauskienė, D., Pivorienė, J., Railienė, A., & Sadauskas, J. (2023). Value of Critical Thinking in the Labour Market: Variations in Employers' and Employees' Views. *Social Sciences*, 12(4), 221.

<https://doi.org/10.3390/socsci12040221>

Indrašienė, V., Jegelevičienė, V., Merfeldaitė, O., Penkauskienė, D., Pivorienė, J., Railienė, A., Sadauskas, J., & Valavičienė, N. (2021). The Value of Critical Thinking in Higher Education and the Labour Market: The Voice of Stakeholders. *Social Sciences*, 10(8), 286.

<https://doi.org/10.3390/socsci10080286>

Irani, T., Rudd, R., Gallo, M., Ricketts, J., Friedel, C., & Rhoades, E. (2007). Critical thinking instrumentation manual.

Jiang, J., Gao, A., & Yang, B. (2018). Employees' critical thinking, leaders' inspirational motivation, and voice behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 17(1), 33–41.

<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000193>

Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984–996. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.984>

Kaya, H., Şenyuva, E., & Bodur, G. (2018). The relationship between critical thinking and emotional intelligence in nursing students: A longitudinal study. *Nurse Education Today*, 68, 26–32.

<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.05.024>

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2013). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. <https://doi.org/10.3233/wor-131659>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Lerner, D., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 53(3), 609–619. <https://doi.org/10.3233/wor-152237>
- Lee, H. J. (2016). Effects of public-service employee age and performance of emotional labor on job pride. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(8), 1339–1348.
- Liu, O. L., Frankel, L., & Roohr, K. C. (2014). Assessing Critical Thinking in Higher Education: Current State and Directions for Next-Generation Assessment. *ETS Research Report Series*, 2014(1), 1–23. <https://doi.org/10.1002/ets2.12009>
- Luqman, R., Fatima, S., Ahmed, S., Khalid, I., & Bhatti, A. (2019). The Impact of Autocratic Leadership Style on Counterproductive Work Behavior: The Mediating role of Employee Commitment and Moderating role of Emotional Exhaustion. *Pollster Journal of Academic Research*, Pollster Publications, Vol (06), Issue (01)
- Meirovich, G., & Gu, J. (2014). Empirical and theoretical validity of Hersey-Blanchard's contingency Model: A Critical analysis. *Proceedings - Academy of Management*, 2014(1), 10416. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.10416abstract>
- Mihail, R. (2022). The Relevance of Critical Thinking from the Perspective of Professional Training. *Postmodern Openings*, 13(2), 499–513. <https://doi.org/10.18662/po/13.2/468>
- Nasseri, D. & Sarkhosh, M. (2019). The Relationship between EFL Teachers' Critical Thinking, Self-Actualization Level and Quality of Job Performance. *International Journal of English Language & Translation Studies*. 7(1). 129-139.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). HOW BROADLY DOES EDUCATION CONTRIBUTE TO JOB PERFORMANCE? *Personnel Psychology*, 62(1), 89–134. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01130.x>
- O'Hare, L., & McGuinness, C. (2015). The validity of critical thinking tests for predicting degree performance: A longitudinal study. *International Journal of Educational Research*, 72, 162–172. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2015.06.004>
- Penkauskienė, D., Railienė, A., & Cruz, G. (2019). How is critical thinking valued by the labour market? Employer perspectives from different European countries. *Studies in Higher Education*, 44(5), 804–815. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1586323>
- Penkauskienė, D., Valavičienė, N., Pivorienė, J., Railienė, A., Merfeldaitė, O., Indrašienė, V., Sadauskas, J., & Jegelevičienė, V. (2020). Critical Thinking Embeddedness in Higher Education Programmes. *Journal of Education Culture and Society*.

Puni, A., Agyemang, C. B., & Asamoah, E. S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal of Innovative Research & Development*, Vol 5, Issue 1.

Rave, J. I. P., Guerrero, R. R., & Morales, J. C. (2020). Critical thinking and continuous improvement: a scientific text mining approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1–2), 1–27. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1787824>

Reza, M., Rofiaty, R., & Djazuli, A. (2018). The influence of situational leadership, organizational culture and training on employee performance and work motivation of millennial generation at the inspection office of BRI Malang. *Indonesian Journal of Social and Humanity Study*, 21(2), 89–95. <https://wacana.ub.ac.id/index.php/wacana/article/view/556>

Ricketts, J. C., & Rudd, R. D. (2005). Critical thinking skills of selected youth leaders: The efficacy of critical thinking dispositions, leadership, and academic performance. *Journal of Agricultural Education*, 46(1), 32–43. <https://doi.org/10.5032/jae.2005.01032>

Ridlwan, M., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2021). The effect of situational leadership and organizational culture on employee performance through job satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(3), 73.

<https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i3.2378>

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. doi:10.1037/0021-9010.87.1.66

Samanta, I., & Kallou, S. (2020). The role of emotional intelligence in counterproductive work behavior. *European Business & Management*, 6(2), 20.

<https://doi.org/10.11648/j.ebm.20200602.11>

Solihin, I., & Manurung, A. D. R. (2020). Influence of situational leadership, extrinsic motivation, and intrinsic motivation on organizational citizenship behavior (OCB) in state civil aparatures (ASN) in local government Pandeglang District of Banten Province. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(2), 246–257.

<https://www.ijisrt.com/influence-of-situational-leadership-extrinsic-motivation-and-intrinsic-motivation-on-organizational-citizenship-behavior-ocb-in-state-civil-aparatures-asn-in-local-government-pandeglang-district-of-banten-province>

Tams, S., Thatcher, J. B., & Grover, V. (2018). Concentration, Competence, Confidence, and Capture: an experimental study of age, interruption-based technostress, and task performance. *Journal of the Association for Information Systems*, 19, 857–908.

<https://doi.org/10.17705/1jais.00511>

The Ken Blanchard Companies®. (2000). Situational Leadership® II: Teaching others. https://www.lifelongfaith.com/uploads/5/1/6/4/5164069/situational_leadership_teach_others.pdf

Thompson, G., & Glasø, L. (2015). Situational leadership theory: A test from three perspectives. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(5), 527–544. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0130>

Thornhill-Miller, B., Camarda, A., Mercier, M., Burkhardt, J., Morisseau, T., Bourgeois-Bougrine, S., Vinchon, F., Hayek, S. E., Augereau-Landais, M., Mourey, F., Feybesse, C., Sundquist, D., & Lubart, T. (2023). Creativity, Critical Thinking, Communication, and Collaboration: Assessment, Certification, and Promotion of 21st Century Skills for the Future of Work and Education. *Journal of Intelligence*, 11(3), 54. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11030054>

Zhang, L., & Deng, Y. (2014). Guanxi with Supervisor and Counterproductive Work Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 413–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2438-7>

PRIEDAI

1 priedas. Leidimas naudoti UF-EMI tyrime

13 paveikslėlyje pateiktas J. Ricketts leidimas tyrimo autorei naudoti instrumentą UF-EMI tyrime.

Asking for permission to use UF-EMI (Critical Thinking Disposition Assessment) instrument

Ricketts, John <jricket1@tnstate.edu>
Kam: Ugnė Čekavičiūtė 2024-02-21, Tr 01:10

Nedažnai gaunate el. laiškus iš jricket1@tnstate.edu. [Sužinokite, kodėl tai yra svarbu](#)

That sounds like a great study. You have my permission to use the instrument. Please share the Lithuanian instrument along with any results you find when you're done.

Thanks,

John C. Ricketts, PhD
Professor & Extension Specialist
Department of Agricultural Business and Education
College of Agriculture
Tennessee State University

On Feb 20, 2024, at 10:00 AM, Ugnė Čekavičiūtė <ugne.cekaviciute@fsf.stud.vu.lt> wrote:

Caution! This E-mail originated from outside the university. Please use caution when opening attachments, clicking links, scanning QR codes, or responding to requests.

Dear John Ricketts,

My name is Ugnė Čekavičiūtė and I am an Organizational Psychology student at Vilnius University, Lithuania. Currently, I am writing my Master's thesis: "The Relationship between Perceived Leadership Style and Employee Job Performance: the Role of Critical Thinking".

I am writing to you to ask for permission to use the Critical Thinking Disposition Assessment instrument. I would be translating it into Lithuanian language and using it to measure employees' critical thinking.

I will be waiting for your answer.

Best wishes,
Ugnė Čekavičiūtė

13 pav. Leidimas naudoti UF-EMI

2 priedas. Anketos pradžia

14 paveikslėlyje parodyta tyrimo anketos pradžia, kurioje tyrimo autorė pristato savo tyrimą potencialiems tyrimo dalyviams ir išreiškia kvietimą jame sudalyvauti.

Suvokto vadovavimo stiliaus ir darbuotojo darbo atlikimo sąsajos: kritinio mąstymo vaidmuo

Sveiki!


Esu Ugnė Čekavičiūtė, Organizacinės psichologijos magistro II kurso studentė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, kurio tikslas ištirti suvokto vadovavimo stiliaus, darbuotojo darbo atlikimo ir kritinio mąstymo sąsajas.


Kviečiu visus darbą turinčius asmenis sudalyvauti tyrime. Prašau j klausimus atsakyti kuo nuoširdžiau. Pabrėžiu, jog nėra teisingų ar neteisingų atsakymų j užduotus klausimus.

Apklausa pildymas užtruks iki 15min. Atsakymų anonimiškumas ir konfidencialumas yra garantuoti.

Iš anksto dėkoju už skirtą laiką ir nuoširdžius atsakymus!

Kilus klausimų, galite susisiekti su tyrimo autore el. paštu: ugne.cekaviciute@fsf.stud.vu.lt

[Perjungti paskyrą](#) 

 Nebendrinamas

*** Nurodo būtiną klausimą**

Ar sutinkate dalyvauti tyrime? *

Taip

Ne

[Kitas](#) [Valyti formą](#)

14 pav. Anketos pradžia

3 priedas. Duomenų pasiskirstymas pagal normalųjį skirstinį

14 lentelėje pateiktos tyrimo veiksnių Kolmogorov-Smirnov kriterijaus, Skewness ir Kurtosis reikšmės, iš kurių buvo sprendžiama, ar duomenys pasiskirstę normaliai. Taip pat buvo atsižvelgiama į histogramas, kvartilų grafikus ir stačiakampes diagramas.

14 lentelė. Tyrimo veiksnių Kolmogorov-Smirnov kriterijaus, Skewness ir Kurtosis reikšmės.

	Kolmogorov-Smirnov <i>p</i>	Skewness	Kurtosis
Užduoties atlikimas	< 0,001	0,650	0,156
Kontekstinis darbo atlikimas	0,003	-0,241	-0,790
Neproduktyvus darbinis elgesys	< 0,001	0,818	0,982
Įsitraukimas į kritinį mąstymą	0,030	-0,272	0,702
Kognityvinė branda	< 0,001	-0,218	0,263
Inovatyvumas	0,001	-0,479	0,742
Autokratinis vadovavimo st.	< 0,001	1,180	1,217
Konsultuojantis vadovavimo st.	< 0,001	0,184	-0,365
Dalyvaujantis vadovavimo st.	< 0,001	0,013	-0,634
Deleguojantis vadovavimo st.	< 0,001	0,657	0,056

Pastaba. Statistiškai reikšmingos *p* reikšmės parašytos paryškintu šriftu