

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMAS

Vaido Kontrimo
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui, veikiant psichologiniam įgalinimui ir dalinimuisi žiniomis organizacijoje	Impact of Transformational Leadership on Employees' Innovative Behaviour under Influence of Psychological Empowerment and Knowledge Sharing in Organisation
--	--

Darbo vadovė: Prof. dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2024

TURINYS

IVADAS	7
1. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ INOVATYVAUS ELGESIO, PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO BEI DALINIMOSI ŽINIOMIS ORGANIZACIJOJE LITERATŪROS ANALIZĖ	12
1.1. Transformacinės lyderystės samprata ir bruožai	12
1.1.1. Transformacinės lyderystės sąvoka.....	13
1.1.2. Transformacinės lyderystės bruožai.....	15
1.1.3. Transformacinės lyderystės ir transakcinės lyderystės stilių skirtumai	17
1.2. Darbuotojų inovatyvaus elgesio teorinė analizė.....	19
1.2.1. Darbuotojų inovatyvaus elgesio samprata	19
1.2.2. Darbuotojų inovatyvaus elgesio etapai.....	22
1.2.3. Darbuotojų inovatyvaus elgesio ir darbuotojų kūrybiškumo santykis	24
1.3. Psichologinis įgalinimas ir jo dimensijos.....	25
1.4. Dalinimosi žiniomis organizacijoje samprata ir požymiai	27
1.5. Transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje ir darbuotojų inovatyvaus elgesio sąsajos	29
1.5.1. Transformacinė lyderystė ir darbuotojų inovatyvus elgesys	29
1.5.2. Psichologinio įgalinimo įtaka ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio	31
1.5.3. Dalinimosi žiniomis organizacijoje įtaka ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio	33
2. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ INOVATYVAUS ELGESIO, PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR DALINIMOSI ŽINIOMIS ORGANIZACIJOJE SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA	37
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės	37
2.2. Tyrimo metodas ir metodika	39
2.3. Tyrimo imtis ir organizavimas	45
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	48
3.1. Respondentų socialinės, demografinės charakteristikos	48
3.2. Tyrimo duomenų pasiskirstymo normalumas	50

3.3. Respondentų socialinių, demografinių charakteristikų įtaka transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio, psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis organizacijoje vertinimo rezultatams.....	53
3.4. Tirtų konstrukto aprašomoji statistika, koreliacinė analizė.....	60
3.5. Regresinė analizė	63
3.6. Psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje įtakos transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšiui mediacijos analizė	65
3.7. Tyrimo rezultatų aptarimas	70
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	73
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	77
SANTRAUKA	84
SUMMARY	86
PRIEDAI.....	88
1 priedas. Tyrimo anketa.....	88
2 priedas. T-testo analizės dėl respondentų vertinimų skirtumo pagal socialines, demografines charakteristikas	92
3 priedas. One-way ANOVA testų rezultatai dėl respondentų vertinimų skirtumo pagal socialines, demografines charakteristikas	93
4 priedas. Regresijos analizės rezultatai	114
5 priedas. Mediacijos analizės rezultatai.....	115

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. <i>Transformacinės lyderystės ir transakcinės lyderystės elementai</i>	18
2 lentelė. <i>Transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio sąsajų tyrimai</i>	30
3 lentelė. <i>Transformacinės lyderystės klausimynas</i>	40
4 lentelė. <i>Darbuotojų inovatyvaus elgesio klausimynas</i>	41
5 lentelė. <i>Dalinimosi žiniomis organizacijoje klausimynas</i>	42
6 lentelė. <i>Psichologinio įgalinimo klausimynas</i>	42
7 lentelė. <i>Socialinių, demografinių charakteristikų klausimynas</i>	43
8 lentelė. <i>Tyrime naudotų konstrukty patikimumo rodikliai</i>	44
9 lentelė. <i>Imties įvertinimas pagal kitų autorių ankstesnius mokslinius tyrimus</i>	46
10 lentelė. <i>Respondentų socialinės, demografinės charakteristikos</i>	48
11 lentelė. <i>Tyrimo duomenų pasiskirstymo normalumo tikrinimo, remiantis Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testais, rezultatai</i>	50
12 lentelė. <i>Tyrimo duomenų pasiskirstymo normalumo tikrinimo, pagal Skewness ir Kurtosis koeficientus, rezultatai</i>	51
13 lentelė. <i>T-testo analizė vertinimų skirtumams pagal lytį nustatymui</i>	53
14 lentelė. <i>One-way ANOVA testo rezultatai dėl respondentų amžiaus įtakos veiksmų vertinimui</i>	54
15 lentelė. <i>One-way ANOVA testo rezultatai dėl respondentų išsilavinimo įtakos veiksmų vertinimui</i>	55
16 lentelė. <i>T-testo analizė vertinimų skirtumams pagal organizacijos, kurioje respondantai dirba, sektorių nustatymui</i>	57
17 lentelė. <i>One-way ANOVA testo rezultatai dėl organizacijos dydžio įtakos veiksmų vertinimui</i>	57
18 lentelė. <i>One-way ANOVA testo rezultatai dėl organizacijos veiklos pobūdžio įtakos veiksmų vertinimui</i>	58
19 lentelė. <i>One-way ANOVA testo rezultatai dėl respondentų darbo laiko organizacijoje įtakos veiksmų vertinimui</i>	59
20 lentelė. <i>T-testo analizė vertinimų skirtumams pagal kriterijų, ar respondantai turi pavaldinių, nustatymui</i>	60
21 lentelė. <i>Tyrimo konstrukty vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir koreliacijos koeficientai</i>	61
22 lentelė. <i>Tyrimo konstrukty ir socialinių, demografinių charakteristikų koreliacijos koeficientai</i>	62

23 lentelė. Transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje įtakos darbuotojų inovatyviam elgesiui modelio patikrinimo rezultatai.....	63
24 lentelė. Tirtų kintamųjų ir darbuotojų inovatyvaus elgesio regresijos analizės rezultatai.....	64
25 lentelė. Ryšio tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio regresijos analizės rezultatai.....	65
26 lentelė. Tiesioginio ryšio tarp transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo bei darbuotojų inovatyvaus elgesio regresijos analizės rezultatai.....	67
27 lentelė. Netiesioginio ryšio tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio, medijuojant psichologiniam įgalinimui, analizės rezultatai.....	67
28 lentelė. Tiesioginio ryšio tarp transformacinės lyderystės, dalinimosi žiniomis organizacijoje bei darbuotojų inovatyvaus elgesio regresijos analizės rezultatai.....	68
29 lentelė. Netiesioginio ryšio tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio, medijuojant dalinimuisi žiniomis organizacijoje, analizės rezultatai.....	68
30 lentelė. Tiesioginis ir netiesioginis bei bendras transformacinės lyderystės efektas darbuotojų inovatyviam elgesiui.....	69
31 lentelė. Transformacinės lyderystės įtakos darbuotojų inovatyviam elgesiui, medijuojant psichologiniam įgalinimui, dalinimuisi žiniomis organizacijoje, analizės rezultatai.....	70

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. <i>Transformacinės lyderystės elementai</i>	16
2 paveikslas. <i>Darbuotojų inovatyvaus elgesio etapai</i>	23
3 paveikslas. <i>Transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje ir darbuotojų inovatyvaus elgesio sąsajų konceptualus modelis</i>	36
4 paveikslas. <i>Transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, darbuotojų inovatyvaus elgesio ir dalinimosi žiniomis sąsajų konceptualus tyrimo modelis</i>	39
5 paveikslas. <i>Tyrime nagrinėtų konstruktyvų duomenų pasiskirstymo histogramos</i>	52
6 paveikslas. <i>Tiriamo mediacijos modelio schema</i>	66

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Globalios rinkos sąlygos, intensyvi konkurencija ir vis didėjantys vartotojų poreikiai organizacijoms kelia didelius iššūkius siekiant įsitvirtinti rinkoje, įgyti konkurencinį pranašumą bei norint klientams pasiūlyti ne tik tai, ko reikia šiuo momentu, bet ir tai, kas bus reikalinga rytoj ar tolimesnėje ateityje. Tam pasiekti nebeužtenka apsiriboti tradiciniu požiūriu, jog organizacija sėkmingai vykdytų veiklą vien turėdama materialinių išteklių, besispecializuodama tam tikrų prekių ar paslaugų pardavime bei reklamuodama savo veiklą, prekes ar paslaugas. Vis didesnę dėmesį organizacijos skiria inovatyvių idėjų paieškai ir įgyvendinimui. Inovacijų pagalba siekiama tiek neatsilikti nuo konkurentų, tiek ir išnaudoti susiklosčiusias aplinkos galimybes, taip pat įgyti konkurencinį pranašumą. Inovacija vertinama kaip lemiamas veiksnys organizacijos sėkmei bei kaip galinti lemti padidėjusį įmonės produktyvumą, didesnę finansinę naudą ir sklandesnius verslo procesus. Tą puikiai iliustruoja aplinkybė, jog daugelis didelių organizacijų (ypač technologijų sektoriuje) inovacijų kūrimui turi atskirus tyrimų ir plėtros (angl. research and development) departamentus.

Technologinė pažanga, besikeičiantys organizacijų modeliai, vartotojams egzistuojanti lengva prieiga prie informacijos ir produktų gausa lemia nuolatinį poreikį organizacijoms kurti inovatyvius produktus ar procesus (Ekpenyong ir Seth, 2020). Nuolatinė inovacija užtikrina organizacijos efektyvumą, taip pat padeda atliepti vartotojų poreikius ir įsisavinti technologijų teikiamas galimybes (Kor, Wakkee ir Sijde, 2021). Pripažįstama, jog organizacijos galimybė nepertraukiamai kurti inovacijas yra vienas iš svarbiausių organizacijos pajėgumų šiandienos ekonomikoje (Giniūnienė ir Jurkšienė, 2015).

Be abejo, vienas svarbiausių veiksnių organizacijų siekiui būti inovatyviomis yra organizacijose dirbantys darbuotojai, kurie ieškotų inovatyvių sprendimų, juos kurtų ir įgyvendintų. Šiuolaikinės organizacijos iš darbuotojų reikalauja daug daugiau nei nurodoma jų darbo aprašymuose ir tikisi, jog darbuotojai bus proaktyvūs, spręstų kylančias problemas bei prisidės prie organizacijos procesų tobulinimo ir organizacijos kuriamos vertės didinimo. Todėl organizacijų veiklai vis didesnę reikšmę turi **darbuotojų inovatyvus elgesys**. Be abejo, reikšmingu tampa ir tai, kas daro įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui bei kaip organizacijos gali skatinti, palaikyti tokį elgesį.

Kitas organizacijos funkcionavimui itin didelę įtaką turintis aspektas yra lyderystės stilius. Lyderystės stilius lemia ne tik organizacijos veiklą, jos kryptis, vidinę kultūrą, bet ir tai, ar pati organizacija bus inovatyvi. Vadovai turi didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui, pasitenkinimui

darbu, darbuotojų produktyvumui ir kitiems su darbuotojais susijusiems veiksniams. Darbuotojų pavaldumas vadovui ir tiesioginis bendravimas su darbuotojais lemia organizacijos vadovo elgesio ir lyderystės stiliaus svarbą darbuotojų ir jų komandų veiklai (Rousseau, Aube ir Tremblay, 2012).

Vadovai gali motyvuoti darbuotojus, kurti darbo ir socialinę aplinką, kuri būtų orientuota į inovacijas, nukreipti darbuotojus tinkama ar, priešingai, netinkama linkme per užduočių delegavimą, t. y. daryti įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui. Mokslinėje literatūroje kaip vienas iš darbuotojų inovatyvų elgesį teigiamai veikiančių veiksnių išskiriama **transformacinė lyderystė**. Taip pat literatūroje išskiriami ir transformacinės lyderystės aspektai, galintys neigiamai paveikti darbuotojų inovatyvų elgesį. Kas taip pat patvirtina aktualumą nagrinėti ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.

Tam, kad darbuotojai elgtųsi inovatyviu būdu, turi būti sukuriamos atitinkamos sąlygos ir atmosfera organizacijoje. Darbuotojai turi jausti palaikymą, motyvaciją bei pasitikėti savo gebėjimais ir turėti įgalinimus veikti ar bent būti įtraukti į sprendimų priėmimo procesą. Tik tokiu atveju darbuotojai galės veikti aktyviai, ieškoti bei įgyvendinti inovatyvias idėjas. Prie darbuotojų inovatyvaus elgesio gali prisidėti jų **psichologinis įgalinimas**, kuris, kaip pripažįstama mokslinėje literatūroje, ne tik lemia didesnę darbuotojų pasitikėjimą atlikti darbo funkcijas, bet ir gebėjimą greitai reaguoti į aplinkos pokyčius bei prisidėti prie teigiamų pokyčių organizacijoje (Jose ir Mampilly, 2014). Kadangi psichologinis įgalinimas didele dalimi priklauso nuo organizacijos vadovo, jo lyderystės stiliaus, tikslinga įvertinti tai, ar ir kaip psichologinis įgalinimas veikia ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.

Inovacijos neatsiejamai susijusios su turimomis žiniomis bei patirtimi. Šiandienos globaliose, technologijų įtakojamose ir greitai besikeičiančiose rinkose organizacijoms tampa itin reikšminga jų turimos žinios ir patirtis. Šiuo aspektu reiktų atskirti informaciją, kuri yra vieša, kurios vis daugėja ir neretai lengva „pasimesti“ dėl informacijos prieinamumo galimybių, nuo informacijos, kuri apima organizacijos turimą informaciją, žinias apie ankstesnes patirtis, t. y. specifinės konkrečios organizacijos ar organizacijos darbuotojų veiklai aktualios žinios. Būtent pastarosios turi didžiausią reikšmę organizacijos veiklai. Neabejotina, jog svarbios ne tik organizacijoje sukauptos žinios, tačiau ir prie organizacijos prisijungiančių darbuotojų turima patirtis kitose organizacijose, sukauptos žinios, kurios gali būti naudingos organizacijai.

Paminėtu aspektu itin reikšmingu tampa **dalinimosi žiniomis organizacijoje** (angl. knowledge sharing) **procesas**, kurio metu darbuotojai vienas kitam perduoda sukauptas žinias. Dalinimosi žiniomis organizacijoje kultūros skatinimas ir įgyvendinimas gali daryti įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui, leidžiant išvengti praeityje organizacijoje darytų klaidų, racionaliai naudoti organizacijos išteklius ir plėtoti sėkmingas organizacijos patirtis. Dalinimasis žiniomis taip pat gali skatinti darbuotojų bendradarbiavimą bei sukurti prielaidas išlaikyti

organizacijos turimas žinias, jų neprarandant keičiantis organizacijos darbuotojams. Pagaliau, dalinimasis žiniomis skatina darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą bei rodo pačios organizacijos pasitikėjimą darbuotojais. Nurodytos priežastys patvirtina aktualumą nagrinėti tai, kaip dalinimasis žiniomis organizacijoje veikia ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.

Temos ištyrimo lygis. Literatūros šaltiniuose analizuojamas ryšys tarp lyderystės (įskaitant transformacinės lyderystės) ir darbuotojų inovatyvaus elgesio. Transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio sąsajas analizavo Pieterse, Knippenberg ir Stam (2010), Afsar, Badir ir Saeed (2014), Saeed, Afsar, Shahjehan ir Shah (2019), Ekpenyong ir Seth (2020), Ahmed, Khan ir Khan (2021) bei Alheed, Adwan, Areiqat, Zamil ir Saleh (2021). Paminėtų autorių tyrimuose pažymima, jog transformacinės lyderystės stilius teigiamai veikia darbuotojų inovatyvų elgesį. Literatūroje taip pat pastebėta, jog ryšys tarp transformacinės lyderystės ir inovatyvaus elgesio egzistuoja ne tik privataus, tačiau ir viešojo sektoriaus organizacijose (Hansen ir Pihl-Thingvad, 2019). Be to, yra šaltinių, nagrinėjusių pačių vadovų inovatyvų elgesį ir jo skatinimo būdus (pavyzdžiui, Kor, Wakkee ir Sijde, 2021).

Mokslo darbuose tiriami ir kiti veiksniai galintys turėti įtakos darbuotojų inovatyviam elgesiui, įskaitant žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, psichologinį kapitalą, darbuotojų įsipareigojimą organizacijai bei komandinį ugdymą ir mokymą. Iš tokių darbų paminėtinos Rousseau, Aube ir Tremblay (2012), Xerri ir Brunetto (2013), Montani, Odoardi ir Battistelli (2014), Wojtczuk-Turek ir Turek (2015), Abstein ir Spieth (2014), Widmann, Messmann ir Mulder (2016) publikacijos.

Psichologinio įgalinimo sąsajos su transformacinės lyderystės stiliumi ir (ar) darbuotojų inovatyviu elgesiu analizuotos Dust, Resick, Mawritz (2014), Stanescu, Zbucnea ir Pinzaru (2021) bei Saeed, Afsar, Shahjehan ir Shah (2019) publikacijose. Zhang ir Bartol (2010) taip pat tyrė lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšį bei kaip šį ryšį veikia psichologinis įgalinimas. Šiuose mokslo darbuose pateikiamos išvalgos, jog psichologinis įgalinimas gali daryti teigiamą įtaką darbuotojų elgesiui, kuriuo įsitraukiama į inovacijų kūrimą ir įgyvendinimą organizacijoje.

Dalinimosi žiniomis organizacijoje sąsajos su transformacine lyderyste ir darbuotojų inovatyviu elgesiu buvo analizuotos šių autorių: Wang ir Noe (2010), Donate ir Guadamillas (2011), Radaelli, Lettieri, Mura ir Spiller (2014) bei Puspita, Yuniarsig ir Wibowo (2022). Paminėtų autorių publikacijose pastebima, kad dalinimasis žiniomis organizacijoje daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui.

Darbo naujumas. Mokslo darbuose ir tyrimuose dažniausiai analizuoti du arba išskirtiniais atvejais trys iš šiame darbe tiriamų veiksnų; pavyzdžiui, analizuoti arba transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys, arba transformacinės

lyderystės ir psichologinio įgalinimo ar psichologinio įgalinimo ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys, dalinimosi žiniomis ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys, dalinimosi žiniomis ir transformacinės lyderystės sąsajos neskiriant reikiamo dėmesio. Šiame darbe tiriami keturių veiksmų – transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio, psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis organizacijoje - ryšiai, siekiant įvertinti kaip transformacinė lyderystė veikia darbuotojų inovatyvų elgesį bei kokį vaidmenį darbuotojų inovatyviam elgesiui turi psichologinis įgalinimas, dalinimasis žiniomis organizacijoje.

Tyrimo naujumą patvirtina ir ta aplinkybė, jog Lietuvos mokslo darbuose paminėtų veiksmų ryšiai, turimomis žiniomis, nebuvo analizuojami ir tiriami. Iš Lietuvos mokslo darbų paminėtina Geležinytės ir Bagdžiūnienės (2016) publikacija, kurioje nagrinėti psichometriniai lietuviškojo klausimyno, skirto tirti inovatyvų elgesį darbe, rodikliai bei Dzimidienės ir Bagdžiūnienės (2022) publikacija, kurioje tirta darbuotojų vikrumo ir saviveiksmingumo reikšmė inovatyviam elgesiui organizacijoje. Taip pat paminėtini Tvarijonavičiaus ir Bagdžiūnienės mokslo darbai, kuriuose tirtas psichologinis įgalinimas: Tvarijonavičius (2014), Tvarijonavičius ir Bagdžiūnienė (2014), šiuose darbuose neanalizuojant psichologinio įgalinimo įtakos transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšiui.

Darbe nagrinėjama problema. Koks ryšys sieja transformacinę lyderystę ir darbuotojų inovatyvų elgesį bei kokį poveikį šiam ryšiui turi psichologinis įgalinimas, dalinimasis žiniomis organizacijoje.

Darbo tikslas. Ištirti ir empiriškai nustatyti, kokie ryšiai sieja transformacinę lyderystę, darbuotojų inovatyvų elgesį, psichologinį įgalinimą ir dalinimąsi žiniomis organizacijoje.

Darbo uždaviniai. Tyrimo uždaviniai yra šie:

1. Remiantis mokslinė literatūra, atskleisti transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje bei darbuotojų inovatyvaus elgesio sampratas.
2. Išanalizavus esamus mokslinius tyrimus, nustatyti transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis ir darbuotojų inovatyvaus elgesio tarpusavio ryšį bei parengti tyrimo metodologiją.
3. Atlikti empirinį tyrimą ir įvertinti ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio bei psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis organizacijoje poveikį šiam ryšiui.

Darbo metodai. Darbe naudojamas teorinės mokslinės literatūros analizės metodas, kuriuo siekiama apibrėžti tiriamų veiksmų sampratas bei apžvelgti kitus tyrimus, aktualius šio darbo temai. Empiriniam tyrimui naudojamas kiekybinis tyrimas, atliekant struktūrizuotą anoniminę apklausą. Kiekybinio tyrimo būdu surinkti duomenys, siekiant nustatyti ryšius tarp

transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis ir darbuotojų inovatyvaus elgesio. Gauti duomenys analizuoti atliekant statistinę analizę.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, dėstomoji dalis, išvados ir pasiūlymai, literatūros ir šaltinių sąrašas, santrauka ir priedai. Dėstomąją dalį sudaro trys skyriai. Pirmasis skyrius - mokslinės literatūros analizė, kurioje yra apibrėžiamos transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje bei darbuotojų inovatyvaus elgesio sąvokos, didesnę dėmesį skiriant pastarajam veiksniai, bei analizuojami ryšiai tarp tiriamų veiksnių. Antrajame skyriuje apibrėžiama empirinio tyrimo metodologija. Trečiajame skyriuje vertinami tyrimo metu gauti duomenys ir pateikiamas tyrimo metu gautų rezultatų apibendrinimas.

1. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ INOVATYVAUS ELGESIO, PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO BEI DALINIMOSI ŽINIOMIS ORGANIZACIJOJE LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Transformacinės lyderystės samprata ir bruožai

Organizacijų veikla priklauso ne tik nuo rinkos ar kitų išorinės aplinkos sąlygų, tačiau didelę įtaką organizacijoje priimamiems sprendimams, organizacijos kultūrai, darbuotojų funkcijų atlikimui bei organizacijos veiklos rezultatams turi lyderystės stilius. Dėl darbuotojų pavaldumo vadovui ir tiesioginio bendravimo su darbuotojais, organizacijos vadovai daro didelę įtaką komandos veiklai, o dėl šios įtakos vadovo lyderystės stilius tampa ypač svarbus komandos nariams (Rousseau, Aube ir Tremblay, 2012).

Lyderystės stilius – tai įvairių lyderio savybių, bruožų ir elgesio derinys, kurį naudojant lyderis bendrauja su darbuotojais, motyvuoja bei nukreipia juos organizacijos veiklai reikalingų tikslų siekimui. Lyderystė gali būti suprantama kaip ryšys tarp darbuotojų ir lyderio, parodantis, koku būdu ir kaip lyderis geba daryti įtaką darbuotojams tam, kad darbuotojai siektų organizacijos tikslo ir atliktų šiam tikslui pasiekti reikalingus veiksmus. Mokslinėje literatūroje įprastai išskiriami sekantys pagrindiniai lyderystės stiliai: (i) transakcinė lyderystė; (ii) transformacinė lyderystė; (iii) autokratinė lyderystė; (iv) charizmatiškoji lyderystė; (v) biurokratinė ir demokratinė lyderystės (Khajeh, 2018).

Šiuolaikinis lyderis, atsižvelgiant į globalias, greitai besikeičiančias rinkas ir sąlygas, kuriomis veikia organizacijos, informacijos sklaidą ir skaitmenizaciją, turi per labai trumpą laiką suvokti klausimo ir (ar) problemos esmę, atlikti greitą jų analizę ir parinkti veiksmingą strategiją atitinkamo klausimo ir (ar) problemos sprendimui. Mokslinėje literatūroje pripažįstama, kad transformacinės lyderystės stilius yra tinkamas tokioms organizacijos veiklos sąlygoms, kai yra reikalinga suvaldyti didelius išorinės aplinkos ar pačios organizacijos pokyčius bei orientuotis į naujoves organizacijos veikloje (Asbari, 2020). Todėl toliau šiame darbe bus analizuojama transformacinė lyderystė, kaip vienas iš veiksnių, galinčių daryti įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui.

1.1.1. Transformacinės lyderystės sąvoka

Transformacinė lyderystė - tai lyderystės stilius, kuriuo darbuotojai skatinami atsiriboti nuo savo interesų, pakeisti savo idealus ir vertybes, koncentruojantis į komandos ar organizacijos interesus. Darbuotojams keliama didesni tikslai – dirbti efektyviau, nei iš jų būtų tikimasi. Transformacinės lyderystės atveju lyderis stengiasi būti pavyzdžiu darbuotojams, taip pat atibojant lyderio asmeninę naudą vandan bendros naudos ir skatinant darbuotojus elgtis tokiu pat būdu (Ekpenyoung ir Seth, 2020). Kaip pabrėžia Hay (2006), transformacinės lyderystės tikslas – kuo labiau praplėsti darbuotojų interesus, siekiant, kad darbuotojai būtų susitelkę ne į asmeninius tikslus, o priimtų organizacijos tikslus. Transformacinė lyderystė grindžiama darbuotojų, kurie seka lyderiu, vertybių ir įsitikinimų keitimu.

Reikia pažymėti, kad transformaciniai lyderiai yra labiau susitelkę į neapčiuopiamus dalykus, tokius kaip organizacijos vizija, organizacijos vertybės ir tikslai bei santykių organizacijoje kūrimas (Hay, 2006). Transformacinis lyderis turi kurti organizacijos kultūrą, kuri skatintų darbuotojų aktyvumą, iniciatyvumą ir įsitraukimą (Mahmood ir Uddin, 2019).

Transformacinės lyderystės atveju itin svarbus aiškos, darbuotojams suprantamos vizijos suformavimas. Taip pat itin reikšmingas lyderio entuziazmas dėl šios vizijos bei organizacijos tikslų įgyvendinimo, kadangi lyderis laikomas pavyzdžiu darbuotojams. Transformacinis lyderis dažniausiai susitapatina su organizacijos tikslais bei turi įkvėpti ir skatinti kitus prisidėti prie bendros vizijos, tokiu būdu galiausiai sukuriant kolektyvinę organizacijos narių viziją ir tikslus. To siekiama norint motyvuoti darbuotojus sunkiai dirbti, bet tuo pačiu per bendro tikslo siekimą suteikiant darbuotojams jausmą, jog jų įsitraukimas yra svarbus organizacijos veiklai (Ekpenyoung ir Seth, 2020).

Transformaciniai lyderiai laikomi vizionieriais, orientuotais į pokyčius, plėtrą ir efektyvumą organizacijoje. Transformaciniai lyderiai, naudodamiesi gebėjimu įkvėpti ir paveikti kitus, siekia sukurti ilgalaikį poveikį komandoje, bendradarbiavimo kultūrą, bet tuo pačiu padėti darbuotojams įgyvendinti ir jų turimą potencialą. Transformacinė lyderystė yra grindžiama tvirtų santykių tarp lyderio ir darbuotojų kūrimu, lemiančių pasitikėjimą lyderiu, tapatinimąsi su lyderiu ir jo tikslais bei skatinančių darbuotojų motyvaciją (Ekpenyoung ir Seth, 2020). Pasitikėjimas gali būti įgyjamas tiek per pavyzdžio demonstravimą, tiek ir per lyderio turimus gebėjimus bei reiškiamą entuziazmą. Be abejonės, pasitikėjimui lyderiu yra reikšminga lyderio gera reputacija, aukštas moralės lygis ir demonstruojama pagarba darbuotojams.

Pagrindinis transformacinio lyderio tikslas yra motyvuoti darbuotojus bei ugdyti darbuotojų priklausymo organizacijai jausmą. Motyvaciją padeda sukurti ir palaikyti ne tik aiškos organizacijos vizijos, tikslų komunikavimas paprastais, darbuotojams suprantamais žodžiais,

tačiau ir organizacijos siekiamų tikslų reikšmės identifikavimas, pabrėžiant iš darbuotojų reikalingo indėlio prasmę šiems tikslams pasiekti. Nors motyvuojama siekti bendros organizacijos vizijos, tačiau lyderis turi sutelkti dėmesį į konkrečių darbuotojų savybes ir elgesį (Wang ir Howell, 2012). Tai yra svarbu, kadangi nesuvokiant pavienių darbuotojų individualumo ir į jį neatsižvelgiant, lyderio pastangos sukurti bendrą organizacijos viziją ir motyvuoti siekti tokios bendros vizijos gali būti nesėkmingos.

Tačiau transformacinis lyderystės stilius nėra apribotas vien lyderio ir darbuotojų santykiu individualiame lygmenyje. Kaip pripažįstama mokslinėje literatūroje, transformacinė lyderystė veikia tiek individo lygmeniu, skiriant darbuotojams individualų dėmesį ir stimuliuojant juos veikti organizacijos vizijos naudai, tiek ir grupės ar visos organizacijos lygmeniu, lyderiui esant pavyzdžiu ir motyvuojant organizacijos darbuotojus (Mahmood ir Uddin, 2019). Atitinkamai ir darbuotojų motyvaciją transformacinės lyderystės atveju gali būti vykdoma individualiu lygmeniu pokalbių ar žinučių su darbuotojais metu bei grupės ar visos organizacijos lygmeniu per viešas lyderio kalbas ir net per pozityvios, į bendrą viziją orientuotos atmosferos kūrimą organizacijoje.

Neabejotina, jog transformacinė lyderystė teigiamai veikia tiek darbuotojus, tiek ir pačios organizacijos veiklą. Transformacinės lyderystės atveju darbuotojams suteikiami įgalinimai kurti ir įgyvendinti idėjas, pabrėžiant bendradarbiavimo svarbą atliekant bendras užduotis, siekiant darbuotojų įsitraukimo į bendrą darbą bei suteikiant galimybę mokytis iš bendros patirties. Transformacinės lyderystės stilius itin efektyvus, kai organizacija veikia veiklos srityse, kuriose yra reikalingas didelis darbuotojų savarankiškumas (Saeed, Afsar, Shahjehan ir Shah, 2019). Darbuotojai skatinami tobulinti analitinius sprendimo paieškos įgūdžius bei mąstyti ir elgtis kūrybiškai (Ahmed, Khan ir Khan, 2021).

Nepaisant paminėtos teigiamos įtakos, transformacinės lyderystės stilius gali lemti ir neigiamas pasekmes organizacijai, jos darbuotojams ar net visuomenei. Viena vertus, neigiamos pasekmės gali pasireikšti dėl tos priežasties, jog transformacinė lyderystė paremta darbuotojų motyvavimu per lyderio pavyzdį bei pagarbą lyderiui. Todėl neatmestina transformacinių lyderių galimybė piktnaudžiauti turimu pasitikėjimu ir manipuliuoti darbuotojais (Hay, 2006). Darbuotojai aklausiai pasitikėdami transformaciniu lyderiu gali nepastebėti tokio manipuliavimo, kadangi lyderis organizacijoje idealizuojamas kaip pavyzdys. Dėl šios priežasties itin svarbiomis tampa transformacinio lyderio moralinės nuostatos bei suvokimas nuo kokios ribos darbuotojų motyvacija, skatinimas atsiriboti nuo savo interesų vardan lyderio apibrėžtos bendros komandos ar organizacijos vizijos gali būti įvertintas kaip piktnaudžiavimas lyderio statusu.

Antra vertus, kyla rizika, jog prie organizacijos tikslų siekimo darbuotojai gali prisidėti neetišku būdu, organizacijos interesus laikant svarbesniais už kitų subjektų ar net visuomenės interesus. Pavyzdžiui, dėl organizacijos pelno siekimo darbuotojai gali elgtis neatsakingai ir

sukelti žalą aplinkai. Kitas pavyzdys galėtų būti pakenkimas prekių kokybei ar saugumui, siekiant pasiekti nustatytą pelno tikslą ar nepraleisti nustatytos naujų prekių išleidimo į rinką datos. Šiuo aspektu mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad pati transformacinė lyderystė neturėtų būti suprantama kaip nukreipta į tokio neetiško darbuotojų elgesio skatinimą, tačiau įvertinus kitus lyderystės stilius, darbuotojų neetiškas elgesys kitų subjektų atžvilgiu yra labiau tikėtinas transformacinės lyderystės atveju (Gurt ir Solga, 2013).

Galima išskirti ir kitus transformacinės lyderystės stiliaus neigiamus aspektus. Pavyzdžiui, kai kurie darbuotojai gali geriau dirbti individualiai, o ne komandose. Tokiems darbuotojams gali būti sunku prisitaikyti prie transformacinės lyderystės stiliaus. Be to, gali būti neišnaudojamas darbuotojų, kurie labiau linkę dirbti individualiai, turimas potencialas. Pažymėtina ir tai, kad transformacinės lyderystės stiliaus atveju koncentruojamasi į bendro tikslo siekimą, tačiau nėra koncentruojamasi į sėkmingo rezultato užtikrinimą, t. y. kad nustatytas tikslas bus pasiektas. Dėl lyderio per didelio entuziazmo ar pozityvumo organizacijoje gali būti neįvertintos organizacijos galimybės bei prarandamas organizacijos tikslų realumo suvokimas. To pasekoje transformacinės lyderystės stilius gali lemti neefektyvią organizacijos veiklą, kurioje koncentruojamasi daugiau į procesą, o ne į rezultatą.

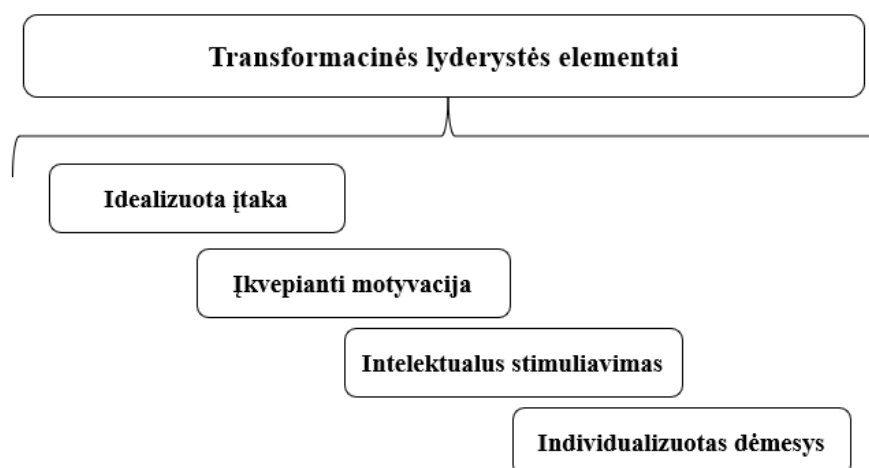
Taigi, dėl paminėtų priežasčių transformacinis lyderis, apibrėždamas organizacijos viziją ir tikslus bei motyvuodamas darbuotojus, turėtų įvertinti galimas šio lyderystės stiliaus neigiamas pasekmes ir siekti minimizuoti tokių pasekmių kilimą, kad analizuojamas lyderystės stilius būtų efektyvus ir lemtų naudą organizacijai. Taip pat transformacinis lyderis turėtų pasižymėti moraline atsakomybe bei neperžengti ribos, kai lyderio elgesys būtų nebe sektino pavyzdžio rodymas, o manipuliacija lyderiu pasitikinčiais darbuotojais.

1.1.2. Transformacinės lyderystės bruožai

Transformacinė lyderystė, kaip į organizacijos veiklos efektyvumą ir darbuotojų motyvavimą orientuotas lyderystės stilius, išsiskiria keletu svarbų bruožų. Laikoma, jog transformacinės lyderystės stilius susideda iš keturių atskirų, tačiau vienas su kitu susijusių elgesio elementų: (i) idealizuotos įtakos; (ii) įkvepiančios motyvacijos; (iii) intelektualaus stimuliavimo; ir (iv) individualizuoto dėmesio (Pieterse, Knippenberg ir Stam, 2010).

1 paveikslas

Transformacinės lyderystės elementai



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Pieterse, Knippenberg ir Stam (2010).

Idealizuota įtaka aiškinama kaip poreikis lyderiui būti pavyzdžiu ir virš asmeninės naudos išsikelti kolektyvinę naudą, darbuotojus skatinant elgtis tokiu pat būdu. Tuo tarpu įkvepianti motyvacija – tai sekėjų motyvavimas dėl bendros komandos, organizacijos vizijos. Intelektualus stimuliavimas aiškinamas kaip sekėjų skatinimas suabejoti esama situacija, o individualizuotas dėmesys suprantamas kaip atsižvelgimas į individualius darbuotojų poreikius (Pieterse, Knippenberg ir Stam, 2010).

Mokslinėje literatūroje šie keturi transformacinės lyderystės stilių sudarantys elementai paaiškinami ir plačiau:

- (i) idealizuota įtaka aiškinama kaip charizmatiškas, entuziastingas lyderio elgesys, kuris įkvepia kitus sekti lyderiu. Siekiama sukurti darbuotojų pasitikėjimą ir pateikti darbuotojams elgesio pavyzdį. Idealizuota įtaka priklauso nuo lyderio charizmos ir kitų charakterio bruožų;
- (ii) įkvepianti motyvacija suprantama kaip lyderio gebėjimas motyvuoti kitus patikėti ir priimti komandos ar organizacijos viziją. Transformacinis lyderis turi pateikti aiškia ateities viziją, atskleisti darbuotojų darbo prasmę, siekiant šios vizijos, bei pabrėžti teigiamus siekiamo rezultato aspektus;
- (iii) intelektualus stimuliavimas – tai lyderio elgesys, kurio metu skatinamas darbuotojų kūrybiškumas. Transformaciniai lyderiai siekia pakeisti tai, kaip sekėjai suvokia problemas bei galimybę jas išspręsti, skatinant ieškoti naujų sprendimo būdų;
- (iv) individualizuotas lyderio dėmesys skirtas atliepti konkrečius darbuotojų poreikius. Atsižvelgiant į darbuotojų turimas žinias, gebėjimus, lyderis turi paskirstyti darbą

krūvį, sudaryti darbuotojams įgyvendinti jų karjeros galimybes bei plėsti turimus įgūdžius. Nepaisant to, kad transformacinė lyderystė yra orientuota į bendrą viziją, bendrų tikslų siekimą, lyderis turi atliepti darbuotojo individualius poreikius (Ekpenyong ir Seth, 2020).

Paminėti keturi elementai atskleidžia transformacinės lyderystės stiliaus veikimo principus bei tai, kokių veiksmų pagalba lyderis siekia tikslo – motyvuotos, bendradarbiaujančios ir efektyviai vardan organizacijos vizijos dirbančios komandos, tuo pačiu rūpinantis darbuotojų gerove ir asmeninio tobulėjimo galimybėmis.

1.1.3. Transformacinės lyderystės ir transakcinės lyderystės stilių skirtumai

Transakcinė lyderystė – tai lyderystės stilius, paremtas principu, jog darbuotojams už jų darbą ir lojalumą yra atlyginama konkrečiu atlygiu. Tuo tarpu transformacinė lyderystė pagrįsta bendradarbiavimo tarp lyderio ir darbuotojų principu, sutelkiant dėmesį į darbuotojų poreikius, ugdant jų suvokimą apie siekiamą rezultatą ir būdus, kuriais toks rezultatas gali būti pasiektas (Hay, 2006). Hansen ir Pihl-Thingvad (2019) pabrėžia, jog transakcinė lyderystė yra orientuota į mainus, kai už gerus darbuotojo rezultatus yra atlyginama, o už prastus darbo rezultatus yra baudžiama.

Transakcinė lyderystė grindžiama abipusiai naudingų santykių tarp lyderių ir darbuotojų principu. Kadangi esminę reikšmę turi atlygis, susietas su darbo rezultatu, transformacinės lyderystės efektyvumas priklauso nuo to, ar lyderis sugeba įvertinti, kaip tinkamai atlyginti ar nubausti darbuotoją pagal darbuotojo gerai ar negerai atliktą užduotį (Ekpenyong ir Seth, 2020). Kaip pabrėžia Pieterse, Knippenberg ir Stam (2010), transakcinės lyderystės atveju darbuotojui turi būti nurodomi aiškūs lūkesčiai dėl darbų rezultato ir darbuotojui priskirto vaidmens bei suteikiamas grįžtamasis ryšys dėl tokių lūkesčių atitikimo ar neatitikimo. Transakcinės lyderystės esmė, jog darbuotojai sutinka su lyderiu, laikosi jo nurodymų dėl pažadėto atlygio, pagyrimo arba norėdami išvengti galimų sankcijų (Diskienė ir Paulienė, 2014).

Literatūroje yra išskiriami trys transakcinės lyderystės elementai: (i) materialus atlygis; (ii) žodinis atlygis; ir (iii) nenumatytos sankcijos. Kaip minėta anksčiau, atlygis už darbo rezultatus yra pagrindinis transakcinės lyderystės įgyvendinimo principas. Materialus atlygis gali mažinti darbuotojų vidinę motyvaciją. Tuo tarpu žodinis atlygis daro teigiamą įtaką darbuotojų vidinei motyvacijai, kadangi tokio pobūdžio atlygis suteikia darbuotojui pasitenkinimą, susijusį su užduoties atlikimu, sustiprina darbuotojo kompetencijos jausmą ir atspindi vadovo palaikymą, nepaisant to, jog žodinis atlygis yra iš esmės neapčiuopiamas. Tuo tarpu nenumatytos sankcijos

yra susijusios su lyderio atliekama užduočių vykdymo stebėseną bei skirtos darbuotojus įspėti apie galimas pasekmes dėl blogų darbo rezultatų (Hansen ir Pihl-Thingvad, 2019).

Taigi, galime daryti išvadą, kad transakcinė lyderystė skiriasi nuo transformacinės lyderystės ir šių lyderystės stilių esminiai skirtumai atsispindi būtent per nagrinėtus elementus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Transformacinės lyderystės ir transakcinės lyderystės elementai

Transformacinės lyderystės elementai	Transakcinės lyderystės elementai
Idealizuota įtaka	Materialus atlygis
Įkvepianti motyvacija	Nematerialus atlygis
Intelektualus stimuliavimas	Nenumatytos sankcijos
Individualizuotas dėmesys	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Pieterse, Knippenberg ir Stam (2010) bei Hansen ir Pihl-Thingvad (2019).

Išanalizuoti transformacinės lyderystės ir transakcinės lyderystės elementai suponuoja, kad transakcinės lyderystės stilius yra siejamas su baziniais, būtinaisiais darbuotojų poreikiais. Tuo tarpu transformacinė lyderystė yra koncentruota į aukštesnių darbuotojų poreikių tenkinimą. Transakcinė lyderystė grindžiama susitarimo tarp lyderio ir darbuotojo pagrindu – darbuotojai sutinka su lyderio iškeltais reikalavimais ir už jų įgyvendinimą galimu gauti atlygiu ar gresiančiomis pasekmėmis už iškeltų reikalavimų neįgyvendinimą, skirtingai nei transformacinės lyderystės atveju, kur vyrauja stiprus lyderio ir darbuotojų tarpusavio ryšys, pasitikėjimas lyderiu ir jo entuziazmo, charizmos įtaka darbuotojų elgesiui. Be to, transakcinės lyderystės atveju darbuotojas prisitaiko prie organizacijos kultūros ryšium su apibrėžtu atlygiu dėl pasiektų ar nepasiektų darbo rezultatų. Tuo tarpu transformacinės lyderystės atveju yra siekiama sukurti ar pakeisti organizacijos kultūrą, siekiant padidinti darbuotojų bendradarbiavimą ir didinant motyvaciją siekti geresnių darbo rezultatų.

Apibendrinant, atlikta mokslinės literatūros analizė patvirtina, jog transformacinės lyderystės stilius – tai lyderystės stilius, kuriame koncentruojamasi į organizacijos veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvavimą ir bendradarbiavimą siekiant bendrą organizacijos tikslą. Transformaciniai lyderiai yra charizmatiški, pilni entuziazmo ir orientuoti į pokyčius organizacijoje. Nagrinėta mokslinė literatūra patvirtina, jog transformacinė lyderystė yra grindžiama tvirtų santykių tarp lyderio ir darbuotojų kūrimu, kuriuose lyderis laikomas sektinu

pavyzdžiu, o darbuotojams suteikiami įgalinimai kurti, įgyvendinti idėjas bei asmeninio tobulėjimo galimybes.

1.2. Darbuotojų inovatyvaus elgesio teorinė analizė

Inovatyvios idėjos yra vienas pagrindinių elementų, užtikrinančių sklandžią organizacijos veiklą. Inovatyvus darbuotojų elgesys, be abejonės, yra tiesiogiai susijęs su inovacijos reiškiniu bei negali būti nuo jo atskirtas. Inovacija – tai procesas suprantamas kaip naujovių paieška įvairiose srityse, įskaitant produktų gamybą, paslaugų kūrimą, naujų valdymo procesų kūrimą ir diegimą (Giniūnienė ir Jurkšienė, 2015). Galima teigti, kad inovacija yra viena iš konkurencinio pranašumo įgijimo, išlaikymo ir ekonominės gerovės sąlygų. Inovacija turi neabejotiną svarbą globalioje konkurencijoje bei tiek organizacijoms siekiant prisitaikyti prie greitai besikeičiančių rinkų, technologinių pokyčių, tiek siekiant patenkinti vartotojų lūkesčius. Todėl darbuotojų inovatyvų elgesį galima laikyti itin reikšmingu organizacijos ištekliumi bei esminiu įmonės veiklos kriterijumi, kuris palaiko ir didina organizacijos kuriamą vertę.

1.2.1. Darbuotojų inovatyvaus elgesio samprata

Inovatyvus darbuotojų elgesys bendrąja prasme apibrėžiamas kaip naujų produktų, technologijų, darbo metodų kūrimas, pritaikymas ir įgyvendinimas. Tiesa, mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi inovatyvaus darbuotojų elgesio apibrėžimai. Janssen (2000) pateikė pamatinę inovatyvaus darbuotojų elgesio sąvoką, kuria remiamasi daugelyje tokių darbuotojų elgesį analizuojančių tyrimų ir pagal kurią inovatyvus darbuotojų elgesys – tai elgesys, kai darbuotojai darbe tikslingai kuria, pristato ir taiko naujas idėjas, turint tikslą prisidėti prie organizacijos veiklos rezultatų.

Darbuotojų inovatyvus elgesys mokslinėje literatūroje taip pat apibrėžiamas kaip nerutininio darbuotojų elgesio kompleksas, kai darbuotojai kuria naujas idėjas, vengdami tradicinio mąstymo bei mesdami iššūkį esamai padėčiai (Kessel, Hannemann-Weber ir Kratzer, 2012). Messmann ir Mulder (2012) darbuotojų inovatyvų elgesį apibrėžia kaip fizinės ir pažintinės darbo veiklos visumą, kurią darbuotojai atlieka vykdydami darbo funkcijas tam, kad atliktų reikiamas užduotis siekiant inovacijos plėtros. Wojtczuk-Turek ir Turek (2015) inovatyvų darbuotojų elgesį apibrėžia kaip asmens veiksmų visumą, kuria siekiama generuoti, skatinti ir įgyvendinti naujas idėjas atliekant savo darbo funkcijas komandoje ar organizacijoje, įskaitant

naujų produktų, technologijų plėtojimą ar idėjų dėl administracinių procedūrų tobulinimą, jų efektyvumo didinimą.

Iš literatūroje pateikiamų sąvokos apibrėžimų matyti, jog esminiu darbuotojų inovatyvaus elgesio elementu yra nauja idėja. Idėjos – tai sumanymai apie materialius objektus, praktikas arba organizacijos procesus. Idėjos gali būti laikomos naujomis visuomenei arba tam tikrai paslaugų ar prekių rinkai.

Darbuotojui savo veikloje pritaikius naują darbo metodą, laikoma, jog darbuotojas elgiasi inovatyviai, nepaisant to, ar ir kaip plačiai šis metodas yra taikomas kitose organizacijose (Geležinytė ir Bagdžiūnienė, 2016). Tai reiškia, kad inovatyviam darbuotojų elgesiui nėra keliamas unikalumo reikalavimas (pavyzdžiui, kaip to reikalaujama patentuotinių idėjų atveju). Konkuruojančios organizacijos gali būti įgyvendinusios tam tikras idėjas, tačiau jos bus naujos tai organizacijai, kurioje darbuotojas dirba. Be to, gali būti taip, kad tam tikra idėja yra taikoma ar įprasta vieno srityje, tačiau iki tol nebuvo taikoma kitoje srityje. Vertinant idėjos naujumą organizacijai, svarbu tai, jog organizacijos vadovybė ir darbuotojai turėtų bendrą supratimą, jog tam tikras elgesys yra naujas organizacijai ar jos daliai. Atsižvelgiant į aptartą naujos idėjos apibrėžtį, idėjų generavimo metu darbuotojai gali ne tik kurti visiškai naujas idėjas, tačiau idėjų dėl kylančios problemos sprendimo ieškoti kituose šaltiniuose – kitų rinkų ar net konkurentų praktikoje.

Esminiu inovatyvų darbuotojų elgesį „iššaukiančiu“ veiksniu galima laikyti poreikį spręsti pačiam darbuotojui, organizacijai, klientams ar platesniam subjektų ratui kylančias problemas. Inovatyviai besielgiantys darbuotojai siekia pagerinti darbo sąlygas ar organizacijos procesus, kai pamato įmonės viduje susiklosčiusią ar išorės padiktuotą galimybę (Bos-Nehles, Bondarouk ir Nijenhuis, 2017). Išorinės aplinkybės gali tiek lemti patį inovatyvų elgesį (tam tikro produkto ar paslaugos poreikis rinkoje), tiek ir padėti įgyvendinti inovaciją (informacijos, esamų praktikų, technologijų ar resursų forma ir kt.). Tai, ar darbuotojas elgsis inovatyviai, gali lemti jo užimama pozicija darbe, taip pat sritis, kurioje darbuotojas dirba. Labiau tikėtina, kad inovatyviai elgsis tie darbuotojai, kurių darbo funkcijos susijusios su tyrimų veikla, produkto ar paslaugų kūrimu, tiesioginiu bendravimu su klientais, konkurentais, nei tie darbuotojai, kurių darbo funkcijos yra labiau techninės, ribotos apimties ar nesusijusios su pačiu produktu, paslauga (pavyzdžiui, įmonėje dirbanti apskaitininkė). Tačiau nėra galima eliminuoti ir pastarųjų darbuotojų inovatyvaus elgesio galimybes.

Vertinant darbuotojų inovatyvų elgesį, reiktų pabrėžti, jog toks elgesys neturėtų būti savitiksliu, o juo turėtų būti kuriama nauda ar bent siekiama ją kurti. Viena vertus, ši nauda gali būti suvokiama kaip organizacijos gaunama nauda, (pavyzdžiui, pagerėjusių procesų ar padidėjusių pajamų forma) ar nauda klientams (pavyzdžiui, naujo produkto, paslaugos

sukūrimas). Antra vertus, inovatyvus elgesys gali būti naudingas ir pačiam darbuotojui. Naujų idėjų paieška ir įgyvendinimas gali lemti darbuotojo pripažinimą, geresnį vadovybės požiūrį ir didesnę pasitikėjimą, taip pat atlyginimo pakėlimą ir (ar) darbuotojo paaukštinimą.

Literatūroje taip pat pripažįstama, jog darbuotojų inovatyvus elgesys gali turėti teigiamą efektą ne tik išorinių elementų atžvilgiu, pavyzdžiui, prekių ar paslaugų, kurias teikia organizacija, atžvilgiu, tačiau kurti ir vidinę naudą – didinti vidinių procesų efektyvumą. O tai yra itin reikšminga patiems darbuotojams, nes jų inovatyvus elgesys lemia efektyvesnius darbo procesus, geresnes darbo sąlygas ar net padidėjusį darbuotojų pasitenkinimą darbu (Widmann, Messmann ir Mulder, 2016).

Vis dėlto darbuotojų inovatyvų elgesį reikėtų skirti nuo organizacijos inovatyvumo bei komandos inovatyvaus elgesio. Nors darbuotojų inovatyvus elgesys gali būti laikomas tiek organizacijos inovatyvumo, tiek komandos inovatyvaus elgesio dalimi.

Organizacijos lygmeniu inovatyvumas dažniausiai suvokiamas kaip elgesys ar veikla, kurie susiję su apčiuopiamais veiksmais ar rezultatu visos organizacijos mastu. Organizacijos inovatyvumas gali būti apibrėžiamas gan plačiai – nuo organizacijos ketinimų būti inovatyvia iki organizacijos galimybių kurti naujus produktus, paslaugas ir naujų procesų, sistemų, didinančių organizacijos našumą, įdiegimo. Inovatyvumą organizacijoje lemia pačios organizacijos misija, vizija, organizacijos valdymo procesai ir turimi ištekliai (Dobni, 2008).

Komandos inovatyvus elgesys darbe (angl. team innovative work behavior) – tai visos komandos, o ne pavienių darbuotojų inovatyvus elgesys, dažnai laikantis požiūrio, jog tam tikros įmonėse suformuotos komandos turi prisidėti prie inovacijų organizacijoje plėtojimo. Komandose didesnė žmonių, turimų žinių įvairovė ir daug didesnės informacijos apdorojimo galimybės. Komandose egzistuoja galimybė pasidalinti veiklas ir (ar) atsakomybę tarp skirtingų komandos narių. Dėl paminėtų priežasčių komandos inovatyvus elgesys gali būti efektyvesnis ir greičiau įgyvendinamas lyginant su pavienių darbuotojų inovatyviu elgesiu. Didesnį efektyvumą galima pasiekti skiriant dėmesį komandos narių veiklos koordinavimui, bendros vizijos ir supratimo suformavimui bei užduočių paskirstymui tarp komandos narių (Widmann, Messmann ir Mulder, 2016).

Taigi, pagal aukščiau atliktą literatūros analizę, galima daryti išvadą, kad darbuotojų inovatyvus elgesys apibrėžtinai kaip tikslingų, į organizacijos rezultatus ar procesus orientuotų darbuotojų veiksmų visuma, kai tokiais veiksmais generuojamos, pristatomos, skatinamos ir įgyvendinamos konkrečiai organizacijai naujos idėjos. Tokie naujų idėjų kūrimo, pristatymo ir įgyvendinimo veiksmai gali būti susiję tiek su organizacijos parduodamomis prekėmis, paslaugomis, tiek su organizacijos vidiniais ar išoriniais procesais.

1.2.2. Darbuotojų inovatyvaus elgesio etapai

Darbuotojų inovatyvus elgesys nėra vienalytis, kadangi susideda iš keleto vienas po kito einančių etapų, mokslinėje literatūroje dar įvardijamų dimensijomis. Vis dėlto, reikia pažymėti, jog mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi požiūriai dėl darbuotojų inovatyvų elgesį galinčių sudaryti etapų skaičiaus.

Kai kurie autoriai išskiria tris darbuotojų inovatyvaus elgesio etapus. Janssen (2000) nuomone, darbuotojų inovatyvus elgesys susideda iš: (i) idėjų generavimo etapo, kuriam didžiausią įtaką turi su darbu susijusios problemos, neatitikimai ir atsiradusios tendencijos; (ii) idėjų propagavimo etapo, kuris apima pritarėjų sukurtai idėjai paiešką; ir (iii) idėjų įgyvendinimo etapas, kuriam gali pakakti paties inovaciją sugalvojusio darbuotojo pastangų arba sudėtingesnėms, labiau kompleksinėms idėjoms įgyvendinti gali prireikti komandos, turinčios įvairaus pobūdžio kompetencijas. Iš esmės tokius pat etapus išskiria Jong ir Hartog (2010), pagal kuriuos darbuotojų inovatyvus elgesys apima: (i) idėjų generavimą - ieškojimą kaip pagerinti dabartinius produktus ar procesus, išspręsti problemas alternatyviais ar naujais būdais; (ii) idėjų skatinimą (angl. idea promotion); bei (iii) idėjų įgyvendinimą. Pagal Hansen ir Pihl-Thingvad (2019), darbuotojų inovatyvų elgesį sudaro šios dedamosios (angl. phases): (i) idėjų generavimas, kai darbuotojai, pasinaudodami savo kūrybiškumu, kuria naujas idėjas ar naujų idėjų ieško išorinėje aplinkoje; (ii) idėjų rėmimas, kai po idėjos išvystymo darbuotojai siekia pritarimo naujoms idėjoms; ir (iii) idėjų realizavimas, kai darbuotojai idėją įgyvendina. Radaelli, Lettieri, Mura ir Spiller (2014) taip pat išskiria tris darbuotojų inovatyvaus elgesio etapus: (i) idėjų generavimo etapą; (ii) idėjų rėmimo etapą, kuriuo siekiama gauti paramą naujoms idėjoms; bei (iii) idėjų įgyvendinimo etapą.

Jong ir Hartog (2010) taip pat nurodo, jog gali būti išskirti keturi darbuotojų inovatyvų elgesį sudarantys etapai: (i) idėjų tyrinėjimas, kuris suprantamas kaip galimybių ar egzistuojančių problemų paieška; (ii) idėjų generavimas, kuris apima idėjų dėl naujų produktų, paslaugų, procesų arba esamų darbo procesų pagerinimo galimybių generavimą (t. y. esamos informacijos, sprendimo būdų pertvarkymas tikslu išspręsti rastas problemas ar pagerinti esamų procesų eigą); (iii) idėjų rėmimas, kuris apima pritarimo naujai idėjai paiešką bei galimos inovacijos sėkmės pristatymą; (iv) idėjų įgyvendinimas, kuris apima visas pastangas ir veiksmus, kad nauja idėja taptų realybe. Kaip matyti, skirtingai nuo ankstesnės pozicijos, kur išskiriami trys darbuotojų inovatyvaus elgesio etapai, papildomai įtraukiamas idėjų tyrinėjimo (paieškos) etapas, taip pabrėžiant, kad inovatyvus elgesys įprastai yra tikslingi, o ne atsitiktiniai darbuotojų veiksmai.

Geležinytė ir Bagdžiūnienė (2016) išskiria penkis darbuotojų inovatyvaus elgesio etapus, laikant jog toks elgesys apima: (i) domėjimosi naujovėmis veiksmus, aiškinamus kaip darbuotojų

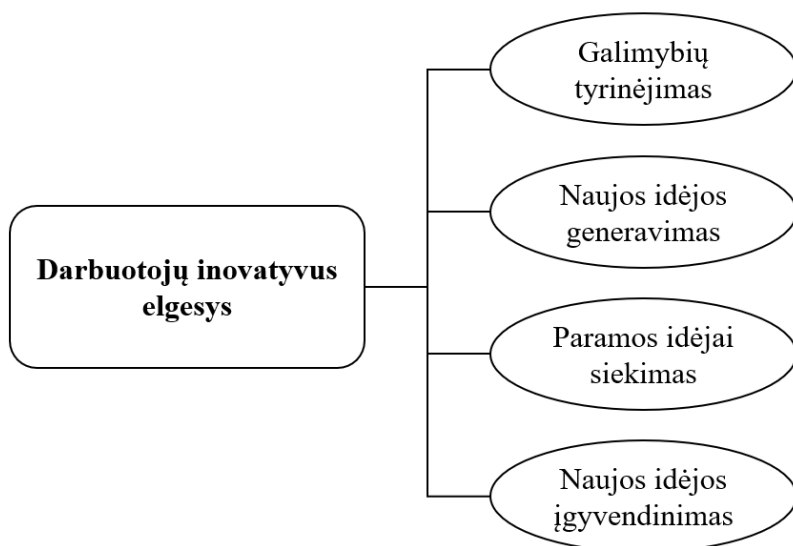
domėjimąsi tuo, kas vyksta organizacijoje ir profesinėje srityje; (ii) idėjų tyrinėjimo ir kūrimo veiksmus, kuriais kryptingai siekiama ieškoti galimybių patobulinti darbuotojų darbą; (iii) idėjų išbandymo ir įvertinimo veiksmus, kuriais idėjos tikrinamos, vertinama, kaip jos veikia realybėje, ar idėjos naudingos, kokios silpnosios vietos atsiskleidžia bei kaip idėjos turėtų būti tobulinamos ar pritaikomos; (iv) paramos siekimo veiksmus, kuriais aktyviai pristatomos idėjos vadovams ir kitiems darbuotojams, pristatomas ir pagrindžiamas idėjų naudingumas ir reikalingumas; (v) idėjų įgyvendinimo veiksmus, apimančius idėjų pavertimą apčiuopiamu produktu arba tam tikra praktika. Lyginant su ankstesnių autorių nuomone, Geležinytės ir Bagdžiūnienės (2016) pateikiama darbuotojų inovatyvaus elgesio etapų apibrėžtis išsiskiria tuo, jog papildomai nurodomas idėjų vertinimo, išbandymo etapas, kuris eina po idėjų generavimo.

Įvertinus mokslinėje literatūroje pateikiamas nuomones, manytina, jog tikslingiausia būtų laikyti, jog darbuotojų inovatyvus elgesys susideda iš šių keturių etapų:

- (i) galimybių tyrinėjimo etapo;
- (ii) naujų idėjų generavimo etapo;
- (iii) paramos naujoms idėjoms siekimo etapo; ir
- (iv) naujų idėjų įgyvendinimo etapo.

2 paveikslas

Darbuotojų inovatyvaus elgesio etapai



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Jong ir Hartog (2010), Geležinytė ir Bagdžiūnienė (2016) bei Widmann, Messmann ir Mulder (2016).

Tyrinėjimo etapo, kuris suprantamas kaip darbuotojų nusiteikimas ir siekis darbo funkcijų atlikimo metu išvelgti galimybes ar kylančias problemas, išskyrimas yra reikšmingas, nes, kaip minėta, darbuotojų inovatyvus elgesys įprastai yra tikslingas darbuotojų veikimas, o toks veikimas ir vėlesni etapai priklauso nuo to, ar darbuotojui pavyko išvelgti organizacijai aktualias galimybes ir (ar) galimus kylančių problemų sprendimo būdus. Tačiau manytina, jog nėra poreikio kaip atskirą etapą išskirti naujų idėjų išbandymo, įvertinimo veiksmus. Naujų idėjų generavimas laikomas veikla, neturinčia griežtų ribų ir tvarkos, o dažniausiai vyksta pagal darbuotojams priimtina tvarką ir apimtį (Widmann, Messmann ir Mulder, 2016). Todėl galima laikytis nuomonės, kad idėjų generavimo etapas apima ir idėjų vertinimą, išbandymą. Juolab, kad naujos idėjos vertinimo ir išbandymo veiksmus, prieš naują idėją pristatant vadovybei, kitiems darbuotojams ir siekiant pritarimo, neretai atlieka pats naują idėją sugalvojęs darbuotojas.

1.2.3. Darbuotojų inovatyvaus elgesio ir darbuotojų kūrybiškumo santykis

Analizuojamai temai reikšminga išsiaiškinti darbuotojų inovatyvaus elgesio bei darbuotojų kūrybiškumo santykį. Mokslinėje literatūroje darbuotojų kūrybiškumas aiškinamas kaip vidinis kognityvus procesas, darbuotojams kuriant naujas idėjas, kuriuo nėra siekiama savo veiksmis padaryti realaus poveikio kitiems darbuotojams ar organizacijai (Geležinytė ir Bagdžiūnienė, 2016).

Kūrybiškumas yra susijęs su idėjų paieška ir generavimu, o darbuotojų inovatyvus elgesys apima ne tik naujų idėjų generavimą, tačiau jų rėmimą ir įgyvendinimą. Be to, darbuotojų inovatyvus elgesys, priešingai nei kūrybiškumas, yra nukreiptas į tam tikros naudos gavimą. Tačiau tuo pat metu kūrybiškumas yra inovatyvaus elgesio dalimi, pasireiškiančia inovatyvaus elgesio proceso pradžioje, kai identifikuojamos problemos ir generuojamos idėjos (Jong ir Hartog, 2010). Nors kiti autoriai tokio darbuotojų inovatyvaus elgesio ir kūrybiškumo atskyrimo nelaiko itin reikšmingu dėl to, jog darbuotojų kūrybiškumas iš esmės laikytinas darbuotojų inovatyvaus elgesio elementu, o inovacijos procesas nėra griežtai apibrėžiamas kaip vienas po kito einantys veiksmai ir darbuotojai gali būti įtraukti ar patys įsitraukti į bet kurį inovacijos proceso etapą (Abstein ir Spieth, 2014).

Taigi, darbuotojų kūrybiškumą galima laikyti darbuotojų inovatyvaus elgesio dalimi, tačiau pasireiškiantį tik galimybių tyrinėjimo ir idėjų generavimo etapuose. Tuo tarpu darbuotojų inovatyvus elgesys laikytinas platesne sąvoka, į kurią įeina paramos naujoms idėjomis siekimo veiksmai bei naujų idėjų įgyvendinimas. Todėl darbuotojų kūrybiškumo ir darbuotojų inovatyvaus elgesio sąvokos turėtų būti atskiriamos.

Apibendrinant, pagal atliktą literatūros analizę, darbuotojų inovatyvus elgesys apibrėžtinamas kaip tikslingų darbuotojų veiksmų visuma, kai tokiais veiksmais generuojamos, skatinamos ir įgyvendinamos konkrečiai organizacijai naujos idėjos, susijusios su organizacijos prekėmis, paslaugomis ir (ar) su organizacijos vidiniais ar išoriniais procesais. Galima laikyti, jog darbuotojų inovatyvus elgesys susideda iš keturių etapų: (i) galimybių tyrinėjimo etapo; (ii) naujų idėjų generavimo etapo; (iii) paramos naujoms idėjoms siekimo organizacijoje etapo; ir (iv) naujų idėjų įgyvendinimo etapo. Darbuotojų inovatyvų elgesį galima laikyti reikšmingu organizacijos ištekliumi ir veiksmu, prisidedančiu prie organizacijos kuriamos vertės didinimo.

1.3. Psichologinis įgalinimas ir jo dimensijos

Literatūroje pateikiami įvairūs psichologinio įgalinimo apibrėžimai, vis dėlto neprieinant prie vieningos psichologinio įgalinimo sąvokos. Tam tikri autoriai psichologinį įgalinimą apibrėžia kaip procesą, o kiti – kaip darbuotojo būseną.

Psichologinis įgalinimas apibrėžiamas kaip visapusiškas motyvacinis procesas, kuris apima darbuotojo saviraišką ir motyvuotą orientaciją į darbą, pasitikint savo gebėjimais, demonstruojant savarankiškumą bei vertinant atliekamą darbą kaip prasmingą ir įtakojantį (Dust, Resick, Mawritz, 2014). Tuo tarpu, pasak Spreitzer (1995), psichologinis įgalinimas vertintinas kaip darbuotojo būseną - vidinė darbuotojo motyvacija, atspindinti darbuotojo aktyvią orientaciją į darbą ir kontrolės jausmą, kurie pasireiškia keturiais pažinimais: darbo prasme, darbuotojo kompetencija, sprendimo galimybėmis ir poveikiu (Spreitzer, 1995). Lietuvos moksle psichologinį įgalinimą tyrinėjęs Tvarijonavičius (2014) psichologinį įgalinimą taip pat laiko būseną, kuri pasireiškia meistrystės suvokimu (suvokimu, kiek darbuotojas turi žinių, patirties, reikiamų įgūdžių atlikti savo darbą bei kiek jis savo veiksmais suvokia realiai darantis poveikį organizacijos ar jos dalies rezultatams) bei energijos suteikiančia būseną (suvokiamu veiklos tikslu ir darbuotojo stimulų atlikti darbą). Pasak Tvarijonavičiaus (2014), šios dvi būsenos dera tarpusavyje - darbuotojas gali jaustis visiškai psichologiškai įgalintas tik kai bus darniai išgyvenamos abi vidinės būsenos – darbuotojas turi jaustis gebantis atlikti darbą bei jaustis turintis vidinį norą atlikti darbą, tačiau tuo pačiu nenuveikiant į kraštutinumus ir pripažįstant dalinio, vidutinio bei stipraus psichologinio įgalinimo egzistavimą.

Kitas reikšmingas aspektas – psichologinio įgalinimo dimensijos, per kurias apibrėžiamas psichologinis įgalinimas. Spreitzer (1995) laikė, jog psichologinis įgalinimas gali būti apibrėžiamas per keturias dimensijas: (i) prasmę - jausmą, jog darbuotojui jo darbas yra svarbus; (ii) kompetenciją – darbuotojo tikėjimą, jog jis turi reikiamų gebėjimų, žinių sėkmingai atlikti darbą; (iii) autonomiją – suvokimą, jog darbuotojas turi pasirinkimo laisvę inicijuoti užduočių

atlikimą ir pasirinkti, kaip atlikti užduotis; (iv) poveikį – suvokimą, kiek darbuotojas gali įtakoti organizacijos rezultatus. Tokiam psichologinio įgalinimo apibrėžimui per minėtas keturias dimensijas bei požiūriui, jog šios keturios dimensijos atspindi psichologinio įgalinimo būseną, pritariama ir vėlesniuose moksliniuose tyrimuose: Zhang ir Bartol (2010) bei Stanescu, Zbucnea ir Pinzaru (2019).

Tiesa, Menon (2001) laikėsi kiek kitokios nuomonės, jog psichologinį įgalinimą sudaro trys dimensijos - suvokta kontrolė, suvokta kompetencija ir tikslų internalizavimas, kur: (i) suvokta kontrolė reiškia darbuotojo įsitikinimą apie savarankiškumą planuojant ir vykdant darbus, išteklių darbuotojui prieinamumą ir kiek darbuotojas turi laisvės priimti sprendimus; (ii) suvokta kompetencija reiškia, jog darbuotojas pasitiki ir mano, kad jis gali sėkmingai įgyvendinti užduočių reikalavimus bei sėkmingai įveikti darbo metu kylančius netipinius iššūkius; (iii) tikslų internalizavimas atspindi darbuotojo tikėjimą organizacijos idėjomis, misija ir ateities vizija bei darbuotojo pasiryžimą veikti tokių idėjų, misijos bei vizijos naudai.

Kaip matyti iš pateikto trijų dimensijų apibrėžimo, psichologinis įgalinimas siejamas labiau su organizacijos vizija, misija ir idėjomis, vertinant, kiek darbuotojas joms pritaria, paraleliai pripažįstant darbuotojo kompetencijos ir suvoktos kontrolės egzistavimą. Vis dėlto, aiškesniu ir labiau į darbuotojo vidinį suvokimą, tikėjimą ir efektyvumą orientuotu galima laikyti psichologinio įgalinimo apibrėžimą per nurodytas keturias dimensijas. Galima teigti, kad šios keturios dimensijos yra mažiau orientuotos į organizacijos vertybes, didesnę dėmesį skiriant darbuotojo vidinei būsenai ir jos santykiui su darbo funkcijomis, įtaka organizacijos rezultatams.

Mokslinėje literatūroje pripažįstama, jog darbuotojų įgalinimas gali būti laikomas esminiu veiksnio organizacijos sėkmei, kadangi psichologinio įgalinimo pagalba yra stiprinamas organizacijos narių saviveiksmingumo jausmas bei pašalinamos darbuotojų bejėgiškumo jausmo priežastys formaliais ir neformaliais metodais (Jose ir Mampilly, 2014). Psichologinis įgalinimas darbuotojus priverčia jaustis kompetentingais, gebančiais inicijuoti pokyčius ir veikti savarankiškai, įtakoti jų darbo veiklą ir jausti šios veiklos prasmę (Saeed, Afsar, Shahjehan, Shah, 2019). Psichologinis įgalinimas gali būti siejamas ne tik su darbuotojo veikla, jo požiūriu į darbą, organizaciniu įsipareigojimu ir pasitenkinimu darbu, bet ir su pačios organizacijos rezultatais (Minai, Jauhari, Kumar ir Singh, 2020). Todėl tai, ar darbuotojai jaučiasi psichologiškai įgalinti, yra reikšminga ne tik žvelgiant iš darbuotojų perspektyvos, bet ir iš lyderystės aspekto. Lyderiai turi suprasti darbuotojų psichologinio įgalinimo būsenos svarbą, kuri lemia didesnę darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą, didesnę darbuotojų efektyvumą ir prisidėjimą prie pokyčių organizacijoje. Tuo tarpu jei darbuotojų psichologiniam įgalinimui nebus skiriamas reikiamas dėmesys, tai gali lemti ir neigiamas pasekmes organizacijai. Kaip pažymima mokslinėje literatūroje, darbuotojai, kuriems trūksta psichologinio įgalinimo, vengia būti kūrybingi ir yra

linkę sekti jiems nustatytas taisyklės, organizacijos tvarką bei neišbandyti naujų organizacijos problemų sprendimo būdų dėl pasitikėjimo stokos (Saeed, Afsar, Shahjehan ir Shah, 2019).

Taigi, psichologinis įgalinimas – tai darbuotojo būseną, apimanti darbuotojo vidinę motyvaciją, požiūrį į darbo prasmę, darbuotojo suvokimą apie jo turimas kompetencijas atlikti tiek įprastas darbo funkcijas, tiek ir netipines užduotis bei suvokimą apie autonomiją darbo atlikimo atžvilgiu ir galimą daryti įtaką savo darbui, organizacijos veiklai. Psichologinį įgalinimą galima laikyti reikšmingu veiksnio, lemiančiu darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą, prisidėjimą prie pokyčių ir organizacijos veiklos rezultatų. Todėl galima teigti, kad organizacijos lyderis, kuris nori, jog darbuotojai būtų pasitikintys, linkę veikti efektyviai organizacijos labui, turi skirti reikiamą dėmesį darbuotojų psichologiniam įgalinimui.

1.4. Dalinimosi žiniomis organizacijoje samprata ir požymiai

Žinios yra vienas iš svarbiausių organizacijos turimų resursų, kurios padeda organizacijai tiek įgyti, tiek ir išlaikyti turimą konkurencinį pranašumą. Dalinimasis žiniomis organizacijoje yra svarbus ir gali prisidėti prie sklandaus organizacijos procesų veikimo, komandų ir darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo bei organizacijos veiklos efektyvumo. Egzistuojant dideliame informacijos srautui, taip pat technologijų pažangai bei greitai besikeičiančiai verslo aplinkai, organizacijoms reikalinga efektyviai valdyti jų turimas žinias (Intezari, Taskin ir Pauleen, 2017). Tinkamai valdomos žinios sukuria prielaidas organizacijai gauti ekonominę ir kito pobūdžio naudą (Donate ir Guadamillas, 2011).

Dalinimasis žiniomis organizacijoje mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip tam tikrų žinių perdavimas (keitimasis), paskirstymas organizacijoje, žinių dalinimuisi taip pat priskiriant informacijos surinkimo ir saugojimo veiksmus (Intezari, Taskin ir Pauleen, 2017). Šiek tiek siauresnę dalinimosi žiniomis organizacijoje sąvoką pateikia Wang ir Noe (2010), laikydami, jog dalinimasis žiniomis – tai tarp darbuotojų vykstantis žinių perdavimas (rašytinės ar žodinės komunikacijos forma), kai perduodama informacija apie turimą patirtį, idėjas ir faktus, svarbius pavienių darbuotojų, komandų ar visos organizacijos veiklai. Vėlesnėje publikacijoje Wang ir Liu (2019) taip pat laikėsi nuomonės, jog dalinimuisi žiniomis priskiriamas tik organizacijoje esamų žinių prieinamumas organizacijoje dirbantiems asmenims ir dalinimasis žiniomis, kai komandos nariai keičiasi idėjomis, faktais, pasiūlymais, susijusiais su jų darbine veikla. Atsižvelgiant į technologijų naudojimą organizacijų veikloje, papildomai išskirtinas ir žinių perdavimas elektroninių ryšių priemonėmis, kaip viena iš galimų dalinimosi žiniomis formų. Tą patvirtina ir mokslinė literatūra, kurioje teigiama, kad informacinės technologijos skatina

dalinimąsi žiniomis organizacijoje, kadangi jų pagalba darbuotojams sudaromos lengvesnės galimybės keistis žiniomis (Borba, Chaves ir Oliveira, 2022).

Vis dėlto, manytina, kad į dalinimosi žiniomis sąvoką reiktų įtraukti ir žinių rinkimą bei saugojimą. Viena vertus, organizacijos turi siekti ne tik, kad darbuotojai keistųsi turimomis žiniomis, bet užtikrinti ir tai, kad darbo organizacijoje metu ar kitu būdu įgytos žinios būtų kaupiamos ir saugomos. Priešingu atveju, pasikeitus organizacijos darbuotojams, organizacijoje įgytos žinios būtų prarandamos ir dalinimosi žiniomis procesas būtų ribotas ar nutrauktas. Antra vertus, organizacijos gali susidurti su situacijomis, kai tam tikru klausimu žinių organizacijoje nėra ar turimos žinios nėra pakankamos. Tokiu atveju, kaip pabrėžia Donate ir Guadamillas (2011), esant žinių trūkumui organizacijos turėtų būti pasiruošusios imtis konkrečių veiksmų, nukreiptų į trūkstamų žinių gavimą iš išorės ar jų sukūrimą organizacijos viduje. Pavyzdžiui, organizacijos gali pasitelkti išorės konsultantus ar reikiamas žinias įgyti pačios, atliekant eksperimentus, gaminant bandomąsias produkcijos partijas.

Mokslinėje literatūroje išskiriami sekantys žinių, kuriomis įprastai dalinamasi, tipai: (i) profesinės žinios, kurios suprantamos kaip darbuotojo darbine patirtimi grindžiamos žinios; (ii) žinios apie procesus – taisyklės, standartai ir būdai, kuriais atliekamas darbas; (iii) su produktu, paslaugomis ar įranga susijusios žinios; (iv) organizacinio pobūdžio žinios - informacija apie tai, kur saugomos ar kas disponuoja tam tikromis žiniomis. Laikomasi nuomonės, jog sunkiausia dalintis profesinėmis žiniomis, kadangi jos kyla iš darbinės praktikos ir yra sunkiausiai perteikiamos kitiems asmenims (Blankenship ir Ruona, 2009).

Dalinimasis žiniomis organizacijoje gali vykti individualiu lygmeniu tarp keleto darbuotojų arba organizacijos ar komandos lygmeniu, kai žiniomis dalinamasi su platesniu asmenų ratu (Farooq, 2018). Papildomai būtų galima išskirti dalinimąsi žiniomis tarp organizacijų. Tokią žinių dalinimosi galimybę patvirtina tiek tai, jog neretai, kelios organizacijos sudaro įmonių grupę, tiek tai, jog organizacijos kooperuojasi atitinkamų prekių gamyboje ar paslaugų teikime.

Nors žinių surinkimo, saugojimo procesams organizacija gali patirti didelių finansinio pobūdžio ir laiko kaštus, dalinimasis žiniomis gali būti naudingas ne tik pačiai organizacijai, bet ir darbuotojams, dalyvaujantiems dalinimosi žiniomis procese. Viena vertus, dalinimasis žiniomis yra pagrindinis darbuotojų, komandų bendradarbiavimą užtikrinantis mechanizmas, tiek leidžiantis įgyti naujų žinių, tiek panaudoti organizacijoje jau turimas žinias. Be to, darbuotojas, kuris dalinasi žiniomis, ateityje gali tikėtis naudos – analogiško kitų darbuotojų elgesio bei paramos darbuotojo sugeneruotoms naujoms idėjoms (Radaelli, Lettieri, Mura ir Spiller, 2014). Antra vertus, žiniomis besidalinantis darbuotojas ne tik perduoda informaciją, tačiau ją detalizuoja, integruoja ir suformuoja žinių gavėjui suprantama forma. Tokiu būdu žiniomis besidalinantis darbuotojas pats iš naujo analizuoja turimas žinias, jas vertina per įgytą patirtį,

organizacijos veiklą, kas gali lemti naujus turimų žinių panaudojimo būdus bei, atitinkamai, žiniomis besidalinančio darbuotojo inovatyvų elgesį (Radaelli, Lettieri, Mura ir Spiller, 2014).

Taigi, dalinimasis žiniomis organizacijoje – tai procesas, apimantis profesinių žinių, informacijos apie procesus, su produktu ar paslaugomis susijusių žinių bei organizacinio pobūdžio žinių rinkimą, saugojimą bei keitimąsi rašytinės, žodinės komunikacijos forma arba elektroninių ryšių priemonių pagalba. Dalinimasis žiniomis organizacijoje gali vykti individualiame lygmenyje tarp keleto darbuotojų, komandos ar visos organizacijos lygmenyje bei tarp valdymo ar veiklos prasme susijusių, besikooperuojančių organizacijų.

1.5. Transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje ir darbuotojų inovatyvaus elgesio sąsajos

Vienas pagrindinių transformacinės lyderystės stiliaus tikslų yra motyvuoti darbuotojus (Wang ir Howell, 2012). Transformacinės lyderystės atveju darbuotojams sudaromos galimybės įgyvendinti idėjas, kartu pabrėžiant darbuotojų bendradarbiavimo svarbą atliekant užduotis bei siekiant mokymosi iš bendros patirties (Saeed, Afsar, Shahjehan ir Shah, 2019). Todėl svarbu išanalizuoti transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje ir darbuotojų inovatyvaus elgesio sąsajas.

1.5.1. Transformacinė lyderystė ir darbuotojų inovatyvus elgesys

Lyderiai gali turėti įtakos ne tik darbuotojų darbo rezultatams, tačiau ir darbuotojų inovatyviam elgesiui. Caniels ir Veld (2019) nuomone, darbuotojų inovatyviam elgesiui reikalinga sukurti aplinką, kurioje darbuotojai galėtų būti kūrybiški ir jaustis saugiai, o už tokios aplinkos sukūrimą yra atsakinga įmonės vadovybė. Mokslinėje literatūroje išskiriama tiek teigiama, tiek ir neigiama transformacinės lyderystės stiliaus įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui.

Transformaciniai lyderiai skatina darbuotojų kūrybiškumą, siekiant atrasti naujus kylančių problemų sprendimo būdus. Transformaciniai lyderiai linkę įkvėpti darbuotojus, skatina juos mąstyti analitiškai bei ragina nebijoti prisiimti rizikos. Todėl transformacinės lyderystės stilius turi teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui, ypač ieškant pritarimo naujoms idėjoms ir jas įgyvendinant (Afsar, Badir ir Saeed, 2014). Teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui gali lemti ir transformacinės lyderystės stiliui būdinga pozityvi atmosfera, lyderio entuziazmas bei darbuotojų bendradarbiavimo skatinimas.

Teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į kūrimo organizacijoje procesą taip pat gali turėti transformacinių lyderių darbuotojams skiriamas dėmesys, parama jų poreikiams bei darbuotojų

intelektualaus, analitinio mąstymo skatinimas. Be to, darbuotojai motyvuojami, siejant jų ateitį su organizacijos ateitimi bei pabrėžiant darbuotojų indėlio reikšmę organizacijos tikslų įgyvendinimui (Mahmood ir Uddin, 2019).

Tiesa, kai kurie autoriai pateikia įžvalgų, leidžiančių abejoti transformacinės lyderystės įtakos reikšme darbuotojų inovatyviam elgesiui. Viena vertus, keliamos abejonės dėl vien transformacinės lyderystės įtakos darbuotojų inovatyviam elgesiui, laikantis pozicijos, jog transformacinė lyderystė tik su kitais veiksniais daro teigiamą įtaką tokiam darbuotojų elgesiui. Antra vertus, pažymima, kad transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui priklauso ir nuo pačių darbuotojų individualių savybių, tokių kaip pripažinimo poreikis, prisitaikymas bei reakcija į problemines situacijas (Saeed, Afsar, Shahjehan ir Shah, 2019). Be to, pasak Hansen ir Pihl-Thingvad (2019), ne vien transformacinė lyderystė, tačiau ir transakcinė lyderystė, kiek tai susiję su nematerialiu atlygiu – darbuotojų žodiniu gyrimu, gali daryti teigiamą įtakos darbuotojų inovatyviam elgesiui.

Autorių atlikti empiriniai tyrimai taip pat patvirtina tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio egzistuojantį ryšį.

2 lentelė

Transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio sąsajų tyrimai

Autorius (metai)	Tyrimo objektas ir metodai	Tyrimo rezultatai
Afsar, Badir ir Saeed (2014)	Tirta transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo ir individualizmo, kolektyvizmo įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui.	Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų inovatyvų elgesį. Didesnė teigiama transformacinės lyderystės įtaka nustatyta naujų idėjų generavimo etapui, lyginant su naujų idėjų įgyvendinimo etapu. Ryšys tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio buvo stipresnis tais atvejais, kai darbuotojai buvo labiau linkę į individualizmą.
Al-edenat (2018)	Tirtas transformacinės lyderystės ir inovacijų organizacijoje ryšys, kaip mediatoriui veikiant darbuotojų pasitenkinimui darbu.	Nustatytas teigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir inovacijų organizacijoje. Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, o pasitenkinimas darbu kaip mediatorius iš dalies veikia ryšį tarp transformacinės lyderystės ir inovacijų organizacijoje.
Saeed, Afsar, Shahjehan ir Shah (2019)	Tirtas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.	Nustatytas teigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.

2 lentelės tęsinys

Autorius (metai)	Tyrimo objektas ir metodai	Tyrimo rezultatai
Ekpenyong ir Seth (2020)	Tirta transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui.	Tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio egzistuoja reikšmingas ryšys, tačiau nėra ryšio tarp įkvepiančios motyvacijos (angl. inspirational motivation), kaip transformacinės lyderystės komponento, ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.
Ahmed, Khan ir Khan (2021)	Tirta transformacinės lyderystės, emocinio intelekto ir psichologinio įgalinimo įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui.	Transformacinė lyderystė per darbuotojų psichologinį įgalinimą daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui. Vadovo emocinis intelektas neturi reikšmingos įtakos darbuotojų inovatyviam elgesiui.
Alheet, Adwan, Areiqat, Zamil ir Saleh (2021)	Tirta transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui.	Transformacinės lyderystės stilius turi teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui. Tokį ryšį lemia pasitikėjimas ir pagarba lyderiui, taip pat kolektyvinės atsakomybės jausmas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Afsar, Badir ir Saeed (2014), Al-edenat (2018), Saeed, Afsar, Shahjehan ir Shah (2019), Ekpenyong ir Seth (2020), Ahmed, Khan ir Khan (2021) bei Alheet, Adwan, Areiqat, Zamil ir Saleh (2021).

Kaip matyti iš empirinių tyrimų apžvalgos, pateiktos 2 lentelėje, transformacinės lyderystės teigiama įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui gali pasireikšti arba vien per transformacinės lyderystės stilių, arba šis transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys gali būti veikiamas kitų veiksnių (pavyzdžiui, pasitenkinimo darbu). Tokį ryšį gali lemti darbuotojų pasitikėjimas lyderiu, darbuotojų bendradarbiavimas ir kolektyvinės atsakomybės jausmas (Alheet, Adwan, Areiqat, Zamil ir Saleh, 2021), t. y. transformacinės lyderystės bruožai, kuriais siekiama sukurti tarpusavio pasitikėjimą, bendradarbiavimo galimybes bei pokyčių organizacijoje.

1.5.2. Psichologinio įgalinimo įtaka ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio

Transformaciniai lyderiai yra linkę deleguoti funkcijas ir skatina darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo, jų kooperavimąsi ir idėjų generavimą, ko pasekoje didėja darbuotojų

pasitikėjimo savo kompetencijomis lygis ir sukuriamą darbuotojus motyvuojanti aplinka (Stanescu, Zbucnea ir Pinzaru, 2019). Kaip pabrėžia Lan ir Chong (2015), transformaciniai lyderiai yra linkę įgalinti savo sekėjus, kadangi pripažįsta sekėjų vertybes, įsitikinimus ir yra linkę kvestionuoti esamą situaciją, bei supranta, jog įgalinti darbuotojai tampa labiau pasitikintys savimi, energingi, pozityvūs, aktyvūs ir jaučia didesnę atsakomybės jausmą. Mokslinėje literatūroje taip pat pateikiamas požiūris, jog transformaciniai lyderiai įgalina savo darbuotojus, kad jie veiktų nepriklausomai nuo griežtos priežiūros, kontrolės bei sukuria tokią aplinką organizacijoje, kurioje darbuotojai realiai jaustųsi psichologiškai įgalinti (Sagnak, Kuruoz, Polat ir Soyulu, 2015).

Dust, Resick ir Mawritz (2014) laikosi nuomonės, jog transformaciniai lyderiai per teikiamą individualią paramą darbuotojams ugdo darbuotojų stipriasias savybes, padeda suvokti visą savo potencialą ir skatina darbuotojus tikėti savo gebėjimais. Transformaciniai lyderiai taip pat skatina darbuotojus prisidėti prie organizacijos problemų sprendimų, o tai darbuotojams suteikia autonomiją darbe ir daro teigiamą poveikį naujoms iniciatyvoms. Pasak Dust, Resick ir Mawritz (2014), transformacinės lyderystės stilius yra tinkamas ugdyti darbuotojų psichologinį įgalinimą, per šiam lyderystės stiliui būdingą darbuotojų nukreipimą bendro tikslo siekimui, darbuotojams atskleidžiamą darbo prasmės ir poveikio suvokimą, o dėl transformacinės lyderystės stiliui būdingo kūrybiško problemų sprendimo skatinimo padedama pasireikšti darbuotojų kompetencijai. Saira, Mansoor ir Ali (2021) pabrėžia, jog transformaciniai lyderiai kuria darbuotojams pasitikėjimu grįstą aplinką, padeda suvokti užduočių svarbą, prisiimti didesnę atsakomybę ir skatina dirbti organizacijos labui. Transformaciniai lyderiai yra linkę psichologiškai įgalinti darbuotojus analizuoti problemas, ieškoti geresnių sprendimo būdų esamoms problemoms spręsti.

Vis dėlto pripažįstama ir tai, kad nepaisant transformacinės lyderystės teigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai, tam tikra darbuotojų dalis gali jaustis nepatogiai priimant su darbu susijusius sprendimus, nesitiki dirbti savarankiškai bei gali jaustis nepasirengę prisiimti naujas atsakomybes. Dėl šių priežasčių, tokie darbuotojai jų įgalinimą gali laikyti neatitinkančiu jų norų, lūkesčių ir savo vaidmens organizacijoje suvokimo (Saeed, Afsar, Shahjehan ir Shah, 2019).

Darbuotojų inovatyvus elgesys reikalauja pastangų, entuziazmo, nebijojimo rizikuoti, atkaklumo bei nežinomybės toleravimo, dėl ko darbuotojai gali patirti nerimą, dviprasmiškumą dėl to, ar jų idėjos yra vertingos, įgyvendinamos ir atitinka organizacijos tikslus, o ir idėjos sėkmingumas priklauso nuo to, kaip efektyviai ją įgyvendins kiti organizacijos nariai (Saeed, Afsar, Shahjehan ir Shah, 2019). Tad tam, ar darbuotojas įsitrauks į inovacijų kūrimą, įgyvendinimą organizacijoje, gali turėti įtakos ne tik lyderystės stilius, bet kartu ir paties

darbuotojo vidinė motyvacija bei tikėjimas, jog jis gali tiek organizaciniame, tiek jo turimų kompetencijų kontekste elgtis inovatyviai.

Šiuo klausimu mokslinėje literatūroje pažymima, kad psichologiškai įgalinti darbuotojai jaučiasi geriau atlikdami užduotis, yra labiau motyvuoti, jaučia prasmę savo darbe bei didesnę laisvę ir lankstumą priimti sprendimus, dėl ko jie yra labiau linkę rasti naujus ar patobulintus problemų sprendimo būdus, taip prisidedant prie bendrų organizacijos darbo rezultatų. Psichologiškai įgalinti darbuotojai dėl jų turimos didesnės autonomijos, vidinės motyvacijos ir kompetencijos yra linkę būti labiau kūrybiški ir įgyvendinti naujas idėjas (Stanescu, Zbucnea ir Pinzaru, 2021). Saeed, Afsar, Shahjehan ir Shah (2019) nuomone, darbuotojai, kurie jaučiasi psichologiškai įgalinti, tiki turintys galimybes imtis iniciatyvos ir daug dažniau veikia proaktyviai, bei netgi laikosi požiūrio, jog darbuotojų psichologinis įgalinimas yra kritinis faktorius, kuris padeda darbuotojams stiprinti jų motyvaciją ir įsitraukimą į kūrybinius procesus darbe.

Deramas dėmesys turėtų būti skiriamas tiek darbuotojų išorinei, tiek ir vidinei motyvacijai. Kaip pabrėžia Stanescu, Zbucnea ir Pinzaru (2021), kadangi transformacinės lyderystės stilius susijęs su darbuotojų įkvėpimu ir motyvavimu, o psichologinis įgalinimas yra motyvacinio pobūdžio konstruktas, psichologinis įgalinimas gali veikti kaip mediatorius tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojo darbo rezultatų (Stanescu, Zbucnea ir Pinzaru, 2021). Kiti autoriai taip pat pastebėjo, jog darbuotojų vidinės motyvacijos būseną, pasireiškianti transformacinės lyderystės stiliaus nulemtu psichologiniu įgalinimu, laikytina viena iš būtinų prielaidų darbuotojų inovatyviam elgesiui (Hennessey ir Amabile, 2010).

1.5.3. Dalinimosi žiniomis organizacijoje įtaka ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio

Dalinimąsi žiniomis organizacijoje, kaip žinių rinkimo, saugojimo ir keitimosi jomis procesą, įtakoja daugelis veiksnių. Visų pirmausia, dalinimasis žiniomis gali priklausyti nuo ūkio srities, kurioje veikia organizacija. Tačiau galima laikyti, jog dalinimasis žiniomis yra aktualus tiek paslaugas teikiančioms įmonėms, tiek gamybinėms ar prekybos įmonėms (Farooq, 2018). Be abejonės, dalinimasis žiniomis bus aktualiausias toms organizacijoms, kurių veikla susijusi su intensyviu intelektinio kapitalo naudojimu (pavyzdžiui, informacinių technologijų įmonėms, konsultacines paslaugas teikiančioms įmonėms ir kt.).

Wang ir Noe (2010) laikosi nuomonės, jog darbuotojų apsisprendimas dalintis ar nesidalinti jų turimomis žiniomis priklauso nuo to, ar darbuotojai yra linkę vystyti gerus santykius su kitais kolegomis, padaryti gerą įspūdį vadovybei, bei nuo to, kaip kiti organizacijoje vertina dalinimąsi žiniomis – tokie veiksmai skatinami ar išsakoma kritika. Analizuojamu aspektu

dalinimuisi žiniomis didelę įtaką turi tai, ar darbuotojui bus naudingas, o gal žalingas dalinimasis išskirtinai jo turimomis specifinėmis žiniomis. Kaip pabrėžia Wang ir Noe (2010), darbuotojų noras dėl turimų žinių išlaikyti esamą padėti organizacijoje, neprarasti pranašumo lyginant su kitais darbuotojais gali reikšmingai slopinti dalinimosi žiniomis organizacijoje procesą.

Mokslinėje literatūroje (Intezari, Taskin ir Pauleen, 2017) pripažįstama, jog dalinimuisi žiniomis organizacijoje įtaką taip pat turi šie veiksniai: (i) darbuotojų bendravimo kultūra; (ii) kitų darbuotojų, su kuriais dalinamasi arba nesidalinama žiniomis, patikimumas; (iii) turimų žinių suteikiama nauda organizacijai; (iv) darbuotojams suteikta laisvė, kurios nesant arba esant nepakankamai darbuotojai bus linkę atlikti tik jiems paskirtą užduotį, o ne dalintis ar naudotis turimomis žiniomis, sprendžiant organizacijos veiklos klausimus.

Wang ir Noe (2010) išskyrė šiuos su organizacija, jos aplinka susijusius veiksnius, darančius įtaką dalinimuisi žiniomis: (i) organizacijos kultūrą ir klimatą, kurie gali būti arba nebūti orientuoti į dalinimosi žiniomis skatinimą; (ii) vadovybės požiūrį į dalinimąsi žiniomis, kuris priklauso nuo pasitikėjimo darbuotojais; (iii) dalinimosi žiniomis iniciatyvas ir skatinimą organizacijoje, be kurių dalinimasis žiniomis gali ir nevykti; (iv) organizacijos struktūrą, kuri gali skatinti arba neskatinti skirtingų organizacijos padalinių, komandų bendradarbiavimą arba konkuravimą; (v) požiūrį į darbuotojų darbo funkcijas, t. y. ar dalinimasis žiniomis yra įtrauktas į tam tikrų darbuotojų darbo funkcijas, ar tai yra papildoma veikla, kuri formaliose darbo funkcijose nėra atspindėta; (vi) darbuotojų pasitikėjimą vadovu. Iš paminėtų veiksnių matyti, kad didelė jų dalis yra arba gali būti formuojama, keičiama vadovų, kas patvirtina, jog lyderystės stilius gali arba teigiamai, arba neigiamai veikti dalinimosi žiniomis organizacijoje procesą. Todėl pritartina Farooq (2018) nuomonei, kad vadovai turėtų imtis reikiamų veiksmų ir sukurti organizacinę kultūrą, kuri padėtų darbuotojams efektyviai dalintis žiniomis.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad dalinimasis žiniomis yra pagrindinis darbuotojų, komandų bendradarbiavimą užtikrinantis mechanizmas, leidžiantis įgyti naujų žinių ir (ar) panaudoti organizacijoje jau turimas žinias. (Radaelli, Lettieri, Mura ir Spiller, 2014). Kaip aptarta šio darbo 1.1.1. dalyje, transformacinės lyderystės atveju darbuotojai skatinami atsiriboti nuo asmeninių interesų bei susitelkti į bendros organizacijos vizijos, bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimą, kas patvirtina galimą teigiamą transformacinės lyderystės įtaką dalinimuisi žiniomis organizacijoje. Tokios pozicijos laikosi ir Donate ir Guadamillas (2011), tyrę veiksnius, kurie skatina dalinimąsi žiniomis. Buvo nustatyta, kad transformacinės lyderystės stilius skatina darbuotojus dalintis žiniomis, kadangi šis lyderystės stilius yra orientuotas į darbuotojų bendradarbiavimą, pasitikėjimą darbuotojais ir žinių kūrimą organizacijoje.

Dalinimasis žiniomis organizacijai svarbus ne tik norint užkirsti kelią organizacijai reikšmingų žinių praradimui bei siekiant darbuotojų bendradarbiavimo ir organizacijos veiklos

efektyvumo. Mokslinėje literatūroje laikomasi nuomonės, kad dalinimasis žiniomis organizacijoje skatina inovacijas, turimų ir gautų žinių pagalba darbuotojams atrandant naujus procesus, kuriant naujus produktus ir paslaugas, kurie naudingi organizacijai ir vartotojams (Puspita, Yuniarsig ir Wibowo, 2022).

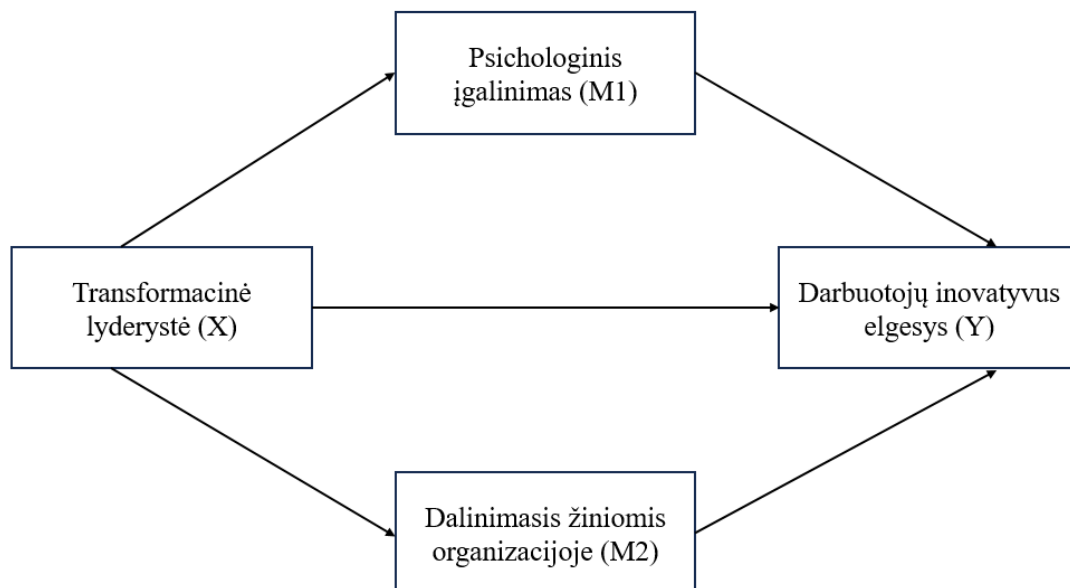
Dalinimosi žiniomis įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui patvirtinta ir empiriniais tyrimais. Atlikus respondentų, dirbančių medicinos įstaigose, apklausą, Radaelli, Lettieri, Mura ir Spiller (2014) nustatė, kad dalinimasis žiniomis daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui. Donate ir Guadamillas (2011), be kita ko, tyrė žinių valdymo organizacijoje reikšmę technologijų sektoriaus srityje veikiančių įmonių inovatyvumui. Atlikus darbuotojų, dirbančių technologijų įmonėse, apklausą buvo nustatyta, kad dalinimasis žiniomis teigiamai veikia inovacijų kūrimą ir įgyvendinimą tirtose įmonėse.

Mokslinėje literatūroje taip pat tirtas transformacinės lyderystės, dalinimosi žiniomis ir darbuotojų inovatyvaus elgesio tarpusavio ryšys. Atlikus darbuotojų, dirbančių informacinių technologijų įmonėse, apklausas bei papildomai vykdžius interviu buvo nustatyta, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui, taip pat dalinimuisi žiniomis. Šio tyrimo rezultatai taip pat patvirtino, jog kuo efektyviau organizacijoje įgyvendinamas dalinimasis žiniomis, tuo intensyviau pasireiškia darbuotojų inovatyvus elgesys (Puspita, Yuniarsig ir Wibowo, 2022).

Remiantis analizuotais mokslinės literatūros šaltiniais, parengtas konceptualus šiame darbe analizuojamų veiksnių tyrimo modelis (3 paveikslas). Šis konceptualus tyrimo modelis bus naudojamas atliekant transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje ir darbuotojų inovatyvaus elgesio sąsajų analizę.

3 paveikslas

Transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje ir darbuotojų inovatyvaus elgesio sąsajų konceptualus modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Šiame konceptualiaame sąsajų modelyje transformacinė lyderystė, kaip nepriklausomas kintamasis (X), veikia priklausomą kintamąją (Y) – darbuotojų inovatyvų elgesį. Paminėtą ryšį tarp nepriklausomojo kintamojo ir priklausomojo kintamojo medijuoja psichologinis įgalinimas (M1) bei dalinimasis žiniomis organizacijoje (M2).

2. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ INOVATYVAUS ELGESIO, PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR DALINIMOSI ŽINIOMIS ORGANIZACIJOJE SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje darbo dalyje apibrėžiamas tyrimo tikslas, uždaviniai bei pateikiamos išsikeltos hipotezės ir konceptualus tyrimo modelis. Taip pat šioje dalyje pateikiama tyrimo metodologija ir apibrėžiami kiti su tyrimo atlikimu susiję sprendimai.

2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Tyrimo tikslas – ištirti ryšius tarp transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio, psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai yra sekantys:

1. Atliekant kiekybinį tyrimą surinkti iš darbuotojų nuomonę apie tyrime nagrinėjamas transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio, psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis organizacijoje dimensijas;
2. Nustatyti Lietuvoje dirbančių darbuotojų socialinių, demografinių veiksnių reikšmę tyrine nagrinėjamų dimensijų vertinimui;
3. Ištirti transformacinės lyderystės poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui;
4. Pasitelkiant mediacijos analizę nustatyti psichologinio įgalinimo įtaką transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšiui;
5. Mediacijos analizės pagalba įvertinti dalinimosi žiniomis organizacijoje įtaką ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.

Pirmoje šio darbo dalyje apžvelgti mokslinės literatūros tyrimai analizuoja transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio sąsajas. Remiantis mokslininkų atliktais empiriniais tyrimais, pastebima, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui (Alheet, Adwan, Areiqat, Zamil ir Saleh, 2021). Pabrėžiama, jog transformacinis lyderis skatina analitinį darbuotojų mąstymą, labiau toleruoja riziką ir pritaria naujų idėjų įgyvendinimui (Afsar, Badir ir Saeed, 2014). Tiesa, mokslinės literatūros tyrimuose neretai pastebėta ne vien transformacinės lyderystės, bet ir kitų veiksnių (pavyzdžiui, darbuotojų motyvacijos) teigiama įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui (Ahmed, Khan ir Khan, 2021).

Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę, keliama hipotezė, jog transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų inovatyvų elgesį:

H1 Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui.

Anksčiau šiame darbe aptarta mokslinė literatūra patvirtina, kad transformacinės lyderystės stilius, kuris, be kita ko, yra nukreiptas į darbuotojų motyvavimą, skatina darbuotojų psichologinį įgalinimą, o psichologinis įgalinimas gali būti veiksnio, lemiančiu darbuotojų inovatyvų elgesį. Sagnak, Kurucz, Polat ir Soylu (2015), kurie tyrė transformacinės lyderystės ir inovatyvios aplinkos organizacijoje ryšį bei psichologinio įgalinimo kaip mediatoriaus įtaką minėtam ryšiui, nustatė, jog psichologinis įgalinimas dalinai medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir inovatyvios aplinkos organizacijoje. Stanescu, Zbucnea ir Pinzaru (2021) taip pat nustatė ne tik tai, kad transformacinė lyderystė teigiamai veikia psichologinį įgalinimą, bet ir tai, jog psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio. Kiti mokslininkai, kurie tyrė transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo ir darbuotojų kūrybiškumo sąsajas, nustatė, jog transformacinė lyderystė stipriau veikia darbuotojų kūrybiškumą, darbuotojų psichologiniam įgalinimui veikiant šį ryšį kaip mediatoriui (Jaithen, Alarifi ir Mosbah, 2019). Atsižvelgiant į analizuotą mokslinę literatūrą, keliama antroji hipotezė, jog psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio:

H2 Psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.

Pirmoje darbo dalyje aptarta mokslinė literatūra, kurioje pastebėtas teigiamas dalinimosi žiniomis poveikis inovacijų kūrimui organizacijose bei jų įgyvendinimui (Donate ir Guadamillas, 2011). Teigiama, jog dalinimasis žiniomis skatina naujų produktų, paslaugų kūrimą organizacijoje. Viename iš apžvelgtų mokslinių tyrimų (Puspita, Yuniarsig ir Wibowo, 2022) taip pat buvo analizuotas dalinimosi žiniomis, darbuotojų inovatyvaus elgesio ir lyderystės stiliaus ryšys bei nustatyta, jog šie veiksniai gali būti tarpusavyje susiję, o transformacinė lyderystė gali daryti teigiamą įtaką tiek darbuotojų inovatyviam elgesiui, tiek dalinimuisi žiniomis organizacijoje. Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę bei poreikį ištirti dalinimosi žiniomis organizacijoje įtaką ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus

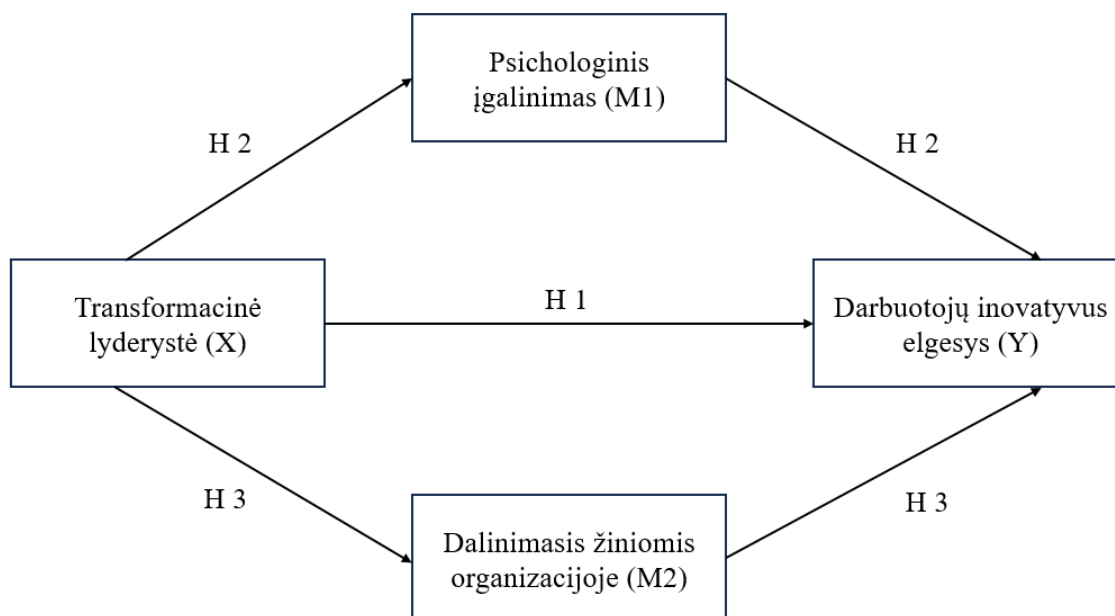
elgesio, keliama hipotezė, jog dalinimasis žiniomis medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio:

H3 Dalinimasis žiniomis organizacijoje medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.

Pagal atliktą mokslinės literatūros analizę ir išsikeltas hipotezes, sudarytas tiriamų veiksnių sąsajų konceptualus tyrimo modelis (žr. 4 paveikslą). Šiame konceptualiame tyrimo modelyje transformacinė lyderystė (X) yra nepriklausomas kintamasis, veikiantis darbuotojų inovatyvų elgesį (Y), kaip priklausimą kintamąjį, o ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio medijuoja psichologinis įgalinimas (M1), taip pat dalinimasis žiniomis organizacijoje (M2).

4 paveikslas

Transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, darbuotojų inovatyvaus elgesio ir dalinimosi žiniomis organizacijoje sąsajų konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

2.2. Tyrimo metodas ir metodika

Ištirti transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio, psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis organizacijoje ryšius bus atliekamas kiekybinis tyrimas, vykdant

struktūrizuotą anoniminę apklausą, kurioje naudojami keturi konstruktai. Tirti transformacinę lyderystę pasirinkta Carless, Wearing ir Mann (2000) parengta bendroji transformacinės lyderystės skalė (angl., GTL – global transformational leadership scale) – transformacinės lyderystės konstruktas, susidedantis iš 7 teiginių. Darbuotojų inovatyvus elgesys vertinamas naudojant Jong ir Hartog (2010) sudarytą darbuotojų inovatyvaus elgesio nustatymo klausimyną, susidedantį iš dešimties teiginių. Tirti dalinimąsi žiniomis organizacijoje naudojamas Bock, Zmud, Kim ir Lee (2005) sudarytas bei Huang (2009) adaptuotas dalinimosi žiniomis klausimynas, susidedantis iš 5 teiginių. Psichologiniam įgalinimui vertinti naudojamas Spreitzer (1995) sudarytas psichologinio įgalinimo darbe klausimynas, kuris yra plačiai pasitelkiamas daugelio mokslininkų tyrimuose.

3 lentelė

Transformacinės lyderystės klausimynas

1. Mano vadovas pateikia aiškią, pozityvią ateities viziją.
2. Mano vadovas darbuotojus vertina kaip asmenybes, remia ir skatina jų tobulėjimą.
3. Mano vadovas padrąsina darbuotojus ir pripažįsta jų pasiekimus.
4. Mano vadovas skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir komandos narių bendradarbiavimą.
5. Mano vadovas skatina analizuoti problemas naujais būdais ir kelti klausimus dėl prielaidų.
6. Mano vadovas turi aiškas vertybes, kurias išsako ir elgiasi vadovaudamasis šiomis vertybėmis.
7. Mano vadovas dėl jo turimos aukštos kompetencijos įkvepia mane bei skatina kitus darbuotojus didžiuotis ir gerbti vadovą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Carless, Wearing ir Mann (2000) bei Stelmokienė ir Endriulaitienė (2009).

Carless, Wearing ir Mann (2000) parengta bendroji transformacinės lyderystės skalė (angl., GTL – global transformational leadership scale) susideda iš aukščiau nurodytų 7 teiginių, kurie susiję su pagrindiniais transformacinio lyderio bruožais: vizijos perteikimu, lyderio parama darbuotojams, darbuotojų įgalinimu, naujovių pripažinimu, taip pat pavyzdžio rodymu darbuotojams bei lyderio charizmatiškumu. Šis klausimynas skirtas darbuotojams tikslu įvertinti jų vadovo transformacinės lyderystės stiliaus pasireiškimą. Bendrosios transformacinės lyderystės skalės validumas buvo tirtas Lietuvos mokslininkų. Stelmokienė ir Endriulaitienė (2009) šį konstruklą įvertino kaip pasižymintį dideliu vidiniu ir išoriniu patikimumu bei kaip galimą naudoti transformacinės lyderystės stiliaus tyrimams. Carless,

Wearing ir Mann (2000) nustatytas bendrosios transformacinės lyderystės skalės Cronbach alfa - 0,93.

4 lentelė

Darbuotojų inovatyvaus elgesio klausimynas

1. Aš kreipiu dėmesį į dalykus, kurie nėra mano kasdienių darbo funkcijų dalis.
2. Man įdomu, kaip būtų galima pagerinti situaciją.
3. Aš ieškau naujų darbo metodų, technikų ar įrankių.
4. Aš kuriu naujus problemų sprendimo būdus.
5. Aš atrandu naujus būdus atlikti užduotis.
6. Aš priverčiu svarbius organizacijos (darbovietės) narius būti entuziastingais dėl inovatyvių (naujų) idėjų.
7. Stengiuosi įtikinti aplinkinius palaikyti inovatyvias (naujas) idėjas.
8. Aš nuolat įtraikiu inovatyvias (naujas) idėjas į darbų atlikimą.
9. Aš prisidedu prie naujų idėjų įgyvendinimo.
10. Aš dedu pastangas kuriant naujoves organizacijoje (darbe).

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Jong ir Hartog (2010).

Darbuotojų inovatyviam elgesiui matuoti naudojamas Jong ir Hartog (2010) sudarytas darbuotojų inovatyvaus elgesio nustatymo klausimynas, kuris susideda iš paminėtų dešimties teiginių. Šis klausimynas apima visus keturis darbuotojų inovatyvaus elgesio etapus: (i) pirmieji du klausimyno teiginiai yra susiję su galimybių tyrinėjimo etapu; (ii) 3 – 5 klausimyno teiginiai apima naujų idėjų generavimo etapą; (iii) 6 ir 7 klausimyno teiginiai yra susiję su paramos naujoms idėjoms siekimo etapu; o (iv) 8 – 10 klausimyno teiginiai yra susiję su naujų idėjų įgyvendinimo etapu. Jong ir Hartog (2010) nustatytas darbuotojų inovatyvaus elgesio klausimyno teiginių Cronbach alfa: (i) 1 – 2 klausimyno teiginiams – 0,88; (ii) 3 – 5 klausimyno teiginiams - 0,9; (iii) 6 – 7 klausimyno teiginiams – 0,95; (iv) 8 – 10 klausimyno teiginiams – 0,93.

5 lentelė

Dalinimosi žiniomis organizacijoje klausimynas

1. Aš dažnai dalinuosi savo darbo ataskaitomis ir kitais oficialiais dokumentais su savo bendradarbiais.
2. Aš visuomet su bendradarbiais dalinuosi turimomis instrukcijomis, metodologijomis, veiksmų atlikimo būdais.
3. Aš dažnai su bendradarbiais dalinuosi savo darbine patirtimi ar žiniomis (angl. know-how).
4. Bendradarbių prašymu aš visada pasidalinu mano turimomis žiniomis apie tai kur ir kam tam tikri dalykai, procesai, veiksmai gali būti pritaikomi.
5. Stengiuosi su bendradarbiais efektyviai dalintis patirtimi, kurią įgijau studijų ar mokymų metu.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Bock, Zmud, Kim ir Lee (2005) bei Huang (2009).

Dalinimuisi žiniomis organizacijoje matuoti pasirinktas Bock, Zmud, Kim ir Lee (2005) sudarytas klausimynas, kuris buvo adaptuotas Huang (2009) taip, jog būtų tiriamas ne darbuotojų ketinimas dalintis žiniomis, o tai, ar respondentai apklausos vykdymo metu dalinasi žiniomis organizacijoje. Klausimynas susideda iš penkių teiginių, iš kurių pirmi du yra skirti tirti dalinimąsi aiškiai apibrėžtomis, galbūt net formalizuotomis žiniomis, o likę teiginiai yra susiję su dalinimusi respondentų patirtimi, įžvalgomis (t. y. sunkiau išreiškiamomis, neformalizuotomis žiniomis). Huang (2009) nustatytas dalinimosi žiniomis organizacijoje klausimyno Cronbach alfa - 0,79.

6 lentelė

Psichologinio įgalinimo klausimynas

1. Aš esu užtikrintas savo gebėjimais atlikti savo darbą.
2. Darbas, kurį dirbu, man yra svarbus.
3. Aš galiu savarankiškai spręsti, kaip dirbti savo darbą.
4. Mano įtaka tam, kas vyksta mano skyriuje / departamente, yra didelė.
5. Mano darbinė veikla man yra asmeniškai reikšminga.
6. Aš turiu galimybę kontroliuoti tai, kas vyksta mano skyriuje / departamente.
7. Galiu nuspręsti pats, kaip atlikti savo darbą.
8. Turiu daug galimybių nepriklausomai, laisvai nuspręsti, kaip atlikti savo darbą.
9. Esu įgijęs įgūdžius, reikalingus mano darbui atlikti.
10. Darbas, kurį atlieku, man yra prasmingas.

6 lentelės tęsinys

11. Turiu daug įtakos tam, kas vyksta mano skyriuje / departamente.
12. Esu užtikrintas savo gebėjimais atlikti savo darbo funkcijas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Spreitzer (1995).

Psichologiniam įgalinimui įvertinti naudojamas Spreitzer (1995) sudarytas psichologinio įgalinimo darbe klausimynas, kuris susideda iš aukščiau nurodytų dvylikos teiginių. Klausimynas apima keturias psichologinio įgalinimo dimensijas: (i) prasmę, su kuria susiję 2, 5, 10 klausimyno teiginiai; (ii) kompetenciją, kurią apima 1, 9, 12 klausimyno teiginiai; (iii) 3, 7, 8 klausimyno teiginiai yra susiję su darbuotojo autonomija; ir (iv) 4, 6, 11 klausimyno teiginiai, kurie apima poveikį (įtaką), kaip psichologinio įgalinimo dimensiją. Spreitzer (1995) nustatytas psichologinio įgalinimo darbe klausimyno Cronbach alfa - 0,72.

Atsakymai į aukščiau aptartus transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio, dalinimosi žiniomis organizacijoje ir psichologinio įgalinimo darbe klausimynus respondentams pateikti naudojant Likerto skalę: (i) transformacinės lyderystės klausimyne nuo 1 iki 5 skalę, kur 1 – retai arba niekada, o 5 – labai dažnai arba visada; (ii) darbuotojų inovatyvaus elgesio ir dalinimosi žiniomis organizacijoje klausimyne nuo 1 iki 5 skalę, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku; ir (iii) psichologinio įgalinimo klausimyne nuo 1 iki 7 skalę, kur 1 – visiškai nesutinku, o 7 – visiškai sutinku.

Po paminėtų konstrukto teiginių klausimyno pabaigoje respondentams pateikti socialiniai, demografiniai klausimai, skirti identifikuoti respondentų asmenines charakteristikas, organizacijos, kurioje respondantai dirba, pobūdį ir dydį bei respondentų pareigas organizacijoje (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Socialinių, demografinių charakteristikų klausimynas

Socialiniai, demografiniai klausimai	
Amžius	Respondentų prašoma įrašyti savo amžių.
Lytis	(i) Vyras; (ii) Moteris; (iii) Kita.
Išsilavinimas	(i) Pagrindinis išsilavinimas; (ii) Vidurinis išsilavinimas; (iii) Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas; (iv) Aukštasis universitetinis išsilavinimas; (vii) Kita.
Sektorius, kuriame veikia Jūsų organizacija	(i) Privatus sektorius; (ii) Viešasis sektorius.

7 lentelės tęsinys

Socialiniai, demografiniai klausimai	
Organizacijos, kurioje šiuo metu dirbama, dydis	(i) Iki 10 darbuotojų (labai maža); (ii) Nuo 11 iki 50 darbuotojų (maža); (iii) Nuo 51 iki 249 darbuotojų (vidutinė); (iv) 250 ir daugiau darbuotojų (didelė).
Organizacijos veiklos sritis	(i) gamyba; (ii) paslaugų teikimas; (iii) prekyba; (iv) viešasis sektorius; (v) žemės ūkis; (vi) kita veikla.
Ar organizacijoje turi tiesioginį vadovą	(i) taip; (ii) ne.
Darbo laikotarpis dabartinėje organizacijoje	(i) Iki 1 metų; (ii) 1 – 5 metai; (iii) 6 – 10 metų; (iv) 11 – 15 metų; (v) 16 – 20 metų; (vi) 21 ir daugiau metų.
Ar turi pavaldinių, kuriems vadovauja	(i) taip; (ii) ne.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimui aktualius duomenis.

Kaip matyti iš socialinių, demografinių charakteristikų klausimyno, respondentų prašoma nurodyti savo amžių, lytį, išsilavinimą, organizacijos dydį, veiklos sritį ir sektorių, respondento darbo laikotarpį dabartinėje organizacijoje. Taip pat bus siekiama išsiaiškinti, ar konkretus respondentas nėra aukščiausiojo lygmens vadovas bei ar turi pavaldinių, kuriems vadovauja.

Analizuojant tyrimo metu surinktus duomenis, SPSS programa nustatytas naudotų konstrukto patikimumas pagal vidinį suderinamumą (žr. toliau pateikiamą 8 lentelę).

8 lentelė

Tyrime naudotų konstrukto patikimumo rodikliai

Konstruktas		Cronbach alfa šiame tyrime
Bendroji transformacinės lyderystės skalė		0,923
Darbuotojų inovatyvaus elgesio klausimynas	Bendras viso klausimyno	0,879
	1 – 2 klausimai	0,609
	3 – 5 klausimai	0,793
	6 – 7 klausimai	0,733
	8 – 10 klausimai	0,893
Dalinimosi žiniomis organizacijoje klausimynas		0,774
Psichologinio įgalinimo klausimynas		0,926

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Šiame tyrime apskaičiuoti konstrukto Cronbach alfa koeficientai svyruoja nuo 0,774 iki 0,926, t. y. yra didesni nei 0,7. Tyrime naudoti konstruktai yra plačiai naudojami moksliniuose tyrimuose. Kaip detaliai nurodyta anksčiau, šių konstrukto autorių apskaičiuoti Cronbach alfa taip pat buvo didesni nei 0,7. Tiesa, darbuotojų inovatyvaus elgesio klausimyno 1-2 klausimai turi žemiausią Cronbach alfa koeficientą (0,609). Atskiras šių klausimų Cronbach alfa koeficientas buvo skaičiuotas, kadangi darbuotojų inovatyvaus elgesio klausimyno autoriai skaičiavo Cronbach alfa koeficientus pagal darbuotojų inovatyvaus elgesio etapus. Ši žemą Cronbach alfa koeficientą (0,609) galėjo įtakoti tai, kad jis apskaičiuotas iš mažo teiginių skaičiaus (2 teiginių). Metodinėje literatūroje laikomasi požiūrio, jog jei Cronbach alfa koeficientas yra didesnis nei 0,6, tai yra tinkama naudoti ir priimtina skalė (Pakalniškienė, 2012). Ypač, jog bendras darbuotojų inovatyvaus elgesio klausimyno Cronbach alfa šiame tyrime yra 0,879. Apibendrinant, darytina išvada, jog naudotų klausimynų vidinis suderinamumas yra priimtinas. Tyrimui pasirinkti konstruktai yra tinkami naudoti.

2.3. Tyrimo imtis ir organizavimas

Tyrimo respondentai ir imtis. Kiekybinio tyrimo respondentai - darbuotojai, kurie patys nėra aukščiausio lygmens vadovais organizacijoje. Tyrimo imtis apibrėžtina pagal metodinėje literatūroje pateikiamą santykį tarp tiriamųjų skaičiaus kiekvienam kintamajam. Pakalniškienės (2012) parengtoje metodinėje priemonėje dėl tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymo nurodomas imties dydžio apskaičiavimo būdas pagal proporciją 5:1, kuri reiškia, jog turi būti nemažiau 5 tiriamieji kiekvienam tyrimo teiginiui. Neįskaičiuojant socialinių, demografinių klausimų, šiame tyrime naudojamų konstrukto klausimynuose iš viso yra 34 teiginiai. Atsižvelgiant į tai ir naudojant minėtą 5:1 proporciją, tyrimo imtis - 170 respondentų.

Tikslu nustatyti reikiamą tyrimo imtį galima įvertinti anksčiau atliktus mokslinius tyrimus, kurie nagrinėjo transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio, taip pat dalinimosi žiniomis organizacijoje ir psichologinio įgalinimo konstruktus. Pagal ankstesnius tyrimus, tyrimui atlikti reiktų apklausti mažiausiai 246 respondentus (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Imties įvertinimas pagal kitų autorių ankstesnius mokslinius tyrimus

Autorius (metai)	Tyrimo objektas	Imties dydis
Pieterse, Knippenberg ir Stam (2010)	Transformacinės lyderystės, transakcinės lyderystės ir psichologinio įgalinimo įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui.	231
Stanescu, Zbucnea ir Pinzaru (2021)	Transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys, psichologinio įgalinimo įtaka šiam ryšiui.	139
Saeed, Afsar, Shahjehan ir Shah (2019)	Ryšys tarp transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio, motyvacijos ir psichologinio įgalinimo.	464
Ahmed, Khan ir Khan (2021)	Transformacinės lyderystės, emocinio intelekto, psichologinio įgalinimo įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui.	185
Donate ir Guadamillas (2011)	Transformacinės lyderystės įtaką dalinimuisi žiniomis organizacijoje.	111
Wang ir Howell (2012)	Ryšys tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų darbo rezultato bei įgalinimo.	260
Alheet, Adwan, Areiqat, Zamil ir Saleh (2021)	Transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui.	430
Radaelli, Lettieri, Mura ir Spiller (2014)	Dalinimosi žiniomis įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui.	150
Vidurkis:		246

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Pieterse, Knippenberg ir Stam (2010), Stanescu, Zbucnea ir Pinzaru (2021), Saeed, Afsar, Shahjehan ir Shah (2019), Ahmed, Khan ir Khan (2021), Donate ir Guadamillas (2011), Wang ir Howell (2012), Alheet, Adwan, Areiqat, Zamil ir Saleh (2021) bei Radaelli, Lettieri, Mura ir Spiller (2014).

Atsižvelgiant į pateiktus imties apskaičiavimus, tyrimui pasirinkta 246 respondentų imtis, kuri laikytina pakankama tiek pagal Pakalniškienės (2012) pateiktą tyrimo imties apskaičiavimo proporciją, tiek ir pagal ankstesnius mokslinius tyrimus, nagrinėjusius tiriamus konstruktus.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas atliktas vykdant struktūrizuotą anketinę apklausą. Apklausos anketa susidaro iš trumpo tyrimo pristatymo, aukščiau aptartų konstrukčių įvertinimui skirtų teiginių bei socialinių, demografinių klausimų. Apklausos anketa buvo patalpinta www.apklausa.lt internetiniame tinklalapyje. Klausimynas buvo platinamas per socialinius tinklus ir kitomis priemonėmis (pavyzdžiui, prašant atsitiktine tvarka atrinktų organizacijų žmoniškųjų išteklių skyrių pasidalinti klausimynu su organizacijų darbuotojais). Atsižvelgiant į

tyrimo objektą, kuris apima transformacinės lyderystės konstruklą ir jo ryšį su darbuotojų inovatyviu elgesiu, dalinimusi žiniomis organizacijoje, darbuotojų psichologiniu įgalinimu, buvo vertinamos tik tų respondentų užpildytos anketos, kurie patys nėra aukščiausiojo lygmens vadovais organizacijoje.

Surinkti duomenys buvo analizuojami taikant statistikos metodus, naudojant statistinių duomenų apdorojimo programą SPSS. Statistinėje analizėje nepriklausomu kintamuoju (X) yra transformacinė lyderystė, priklausomu kintamuoju (Y) – darbuotojų inovatyvus elgesys, o mediatoriais (M1 ir M2) yra psichologinis įgalinimas ir dalinimasis žiniomis organizacijoje.

Statistinių duomenų apdorojimo programos SPSS pagalba tikrintas naudojamų konstrukto validumas, apskaičiuotas Cronbach alfa koeficientas. Taip pat vertinamas surinktų duomenų pasiskirstymo normalumas ir statistiškai reikšmingi skirtumai T-test ir One-way ANOVA testų pagalba. Iškeltos hipotezės tikrinamos taikant regresinės analizės metodą, vertinant transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio, psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis organizacijoje ryšį. Tikslu nustatyti psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio naudojama statistinė mediacijos analizė.

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Vykdytame kiekybiniame tyrime dalyvavo ir į anketos klausimus atsakė viso 286 respondentai. Kontrolinis klausimas apie tai, ar respondentas (-ai) turi tiesioginį vadovą, patvirtino, jog 4 iš 286 respondentų nurodė neturintys tiesioginio vadovo (kas reiškia, jog 4 iš apklaustų respondentų yra aukščiausiojo lygmens vadovais). Kadangi tyrime tirta transformacinė lyderystė bei kaip transformacinės lyderystės stilius įtakoja darbuotojų inovatyvų elgesį, veikiant psichologiniam įgalinimui ir dalinimuisi žiniomis organizacijoje, paminėti 4 respondentai buvo laikyti nepatenkantys į tyrimo imtį ir jų pateikti atsakymai nebuvo įtraukti į šį tyrimą. Todėl tyrimo imtį sudarė 282 respondentai.

Toliau šioje magistro darbo dalyje bus analizuojamos respondentų demografinės, socialinės charakteristikos, pateikiama aprašomoji statistika, regresinė analizė, tikrinamos išsikeltos hipotezės bei pateikiami tyrimo rezultatai.

3.1. Respondentų socialinės, demografinės charakteristikos

Duomenys apie apklaustų 282 respondentų socialines, demografines charakteristikas pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė

Respondentų socialinės, demografinės charakteristikos

Charakteristika	Grupė	Respondentų skaičius	Respondentų dalis procentais
Lytis	Moteris	130	46,1 %
	Vyras	152	53,9 %
Amžius	21-25 metai	29	10,3 %
	26-30 metai	61	21,6 %
	31-35 metai	102	36,2 %
	36-40 metai	67	23,8 %
	41-45 metai	15	5,3 %
	45-50 metai	8	2,8 %
Išsilavinimas	Vidurinis	20	7 %
	Aukštasis neuniversitetinis	38	13,5 %
	Aukštasis universitetinis	221	78,4 %
	Kita	3	1,1 %
Organizacijos sektorius	Privatus sektorius	220	78 %
	Viešasis sektorius	62	22 %

10 lentelės tęsinys

Charakteristika	Grupė	Respondentų skaičius	Respondentų dalis procentais
Organizacijos dydis	Iki 10 darbuotojų	14	5 %
	11-50 darbuotojų	56	19,9 %
	51-249 darbuotojų	91	32,3 %
	250 ir daugiau darbuotojų	121	42,8 %
Organizacijos veiklos sritis	Gamyba	38	13,5 %
	Paslaugų teikimas	102	36,1 %
	Prekyba	46	16,3 %
	Viešasis sektorius	48	17 %
	Žemės ūkis	46	16,3 %
	Kita	2	0,7 %
Darbo laikas organizacijoje	Iki 1 metų	59	20,9 %
	1-5 metai	129	45,8 %
	6-10 metų	65	23 %
	11-15 metų	27	9,6 %
	16-20 metų	2	0,7 %
Pavaldinių turėjimas	Turi pavaldinių	78	27,7 %
	Neturi pavaldinių	204	72,3 %

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį artimas lygybei – 46,1 proc. respondentų sudaro vyrai, o moterys - 53,9 proc. Didelė dalis respondentų buvo 31-35 metų amžiaus (36,2 proc. iš visų respondentų), 36-40 metų amžiaus (23,8 proc. iš visų respondentų) ir 26-30 metų amžiaus (21,6 proc. iš visų respondentų). 21-25 metų amžiaus respondentai sudaro 10,3 proc., 41-45 metų amžiaus respondentai sudaro 5,3 proc. bei 45-50 metų amžiaus respondentai sudaro 2,8 proc. visų respondentų.

Pagal išsilavinimą, vidurinį išsilavinimą turintys respondentai sudaro 7 proc., aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai sudaro 13,5 proc. bei aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai sudaro 78,4 proc. visų respondentų. Kaip matyti, didžioji dalis respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o informacijos apie išsilavinimą apskritai nepateikė tik 1,1 proc. respondentų.

Kalbant apie organizacijas, kuriose dirba respondentai, didelė dalis respondentų nurodė dirbantys privataus sektoriaus organizacijose (78 proc. respondentų), o viešojo sektoriaus organizacijose nurodė dirbantys 22 proc. respondentų. Didžioji dalis respondentų dirba 250 ir daugiau darbuotojų turinčiose organizacijose (42,8 proc. respondentų) bei 51-249 darbuotojus turinčiose organizacijose (32,3 proc. respondentų). 19,9 proc. respondentų nurodė dirbantys organizacijose, turinčiose 11-50 darbuotojų bei tik 5 proc. respondentų dirba organizacijose, kuriose yra iki 10 darbuotojų. Pagal organizacijos veiklos sritį, didelė dalis (36,1 proc.) respondentų dirba paslaugas teikiančiose organizacijose, 17 proc. respondentų dirba viešojo sektoriaus įmonėse, įstaigose, 16,3 proc. respondentų nurodė dirbantys prekybos veikla

užsiimančiose organizacijose bei tokia pat 16,3 proc. respondentų dalis nurodė dirbantys žemės ūkio sektoriuje. Iš visų apklaustų respondentų 0,7 proc. respondentų nurodė dirbantys organizacijose, kurios veikia kitose srityse. Iš visų respondentų beveik pusė jų (45,8 proc.) dabartinėje organizacijoje dirba 1-5 metus. 23 proc. respondentų nurodė dirbantys dabartinėje organizacijoje 6-10 metų, 20,9 proc. respondentų – iki 1 metų bei 9,6 proc. respondentų nurodė dabartinėje organizacijoje dirbantys 11-15 metų. Tik 0,7 proc. respondentų nurodė dirbantys dabartinėje organizacijoje 16-20 metų. Atliekamam tyrimui buvo reikšminga ir tai, ar respondentai patys yra vadovais, kadangi vienas iš tirtų veiksnių – transformacinė lyderystė. Iš apklaustų respondentų daugiau nei ketvirtadalis (27,7 proc.) nurodė turintys pavaldinių, o likus dalis (72,3 proc.) – pavaldinių neturintys.

3.2. Tyrimo duomenų pasiskirstymo normalumas

Siekiant nustatyti, ar duomenys yra tinkami statistinei analizei ir ar pagal juos gali būti gautos reprezentatyvios išvados, šioje darbo dalyje tikrinamas gautų tyrimo duomenų pasiskirstymo normalumas.

Pirmiausia, įvertinti tyrimo duomenų pasiskirstymo normalumą buvo atlikti Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro-Wilko testai. Jei šių testų rezultatuose gaunama Sig. reikšmė yra didesnė nei 0,05, tokiu atveju laikoma, kad duomenys pasiskirstę normaliai. Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro-Wilko testų rezultatai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė

Tyrimo duomenų pasiskirstymo normalumo tikrinimo, remiantis Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro-Wilko testais, rezultatai

Konstruktas	Kolmogorovo-Smirnov testų rezultatai		Shapiro-Wilko testų rezultatai	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Transformacinė lyderystė	0,099	<0,001	0,936	<0,001
Darbuotojų inovatyvus elgesys	0,060	0,014	0,977	<0,001
Psichologinis įgalinimas	0,078	<0,001	0,961	<0,001
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	0,134	<0,001	0,931	<0,001

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro-Wilko testų rezultatai rodo, jog gauti duomenys dėl šio tyrimo kintamųjų vertintini kaip nesantys normaliai pasiskirstę (visų kintamųjų atžvilgiu Sig.<0,05). Tačiau šie testai ne visada yra patikimi. Todėl, tikrinant gautų tyrimo duomenų

pasiskirstymo normalumą, toliau vertinami SPSS programa nustatyti kintamųjų Skewness ir Kurtosis koeficientai, kurie pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė

Tyrimo duomenų pasiskirstymo normalumo tikrinimo, pagal Skewness ir Kurtosis koeficientus, rezultatai

Konstruktas	Skewness koeficientas	Kurtosis koeficientas
Transformacinė lyderystė	-0,807	0,322
Darbuotojų inovatyvus elgesys	-0,465	0,489
Psichologinis įgalinimas	-0,631	0,161
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	-0,551	-0,258

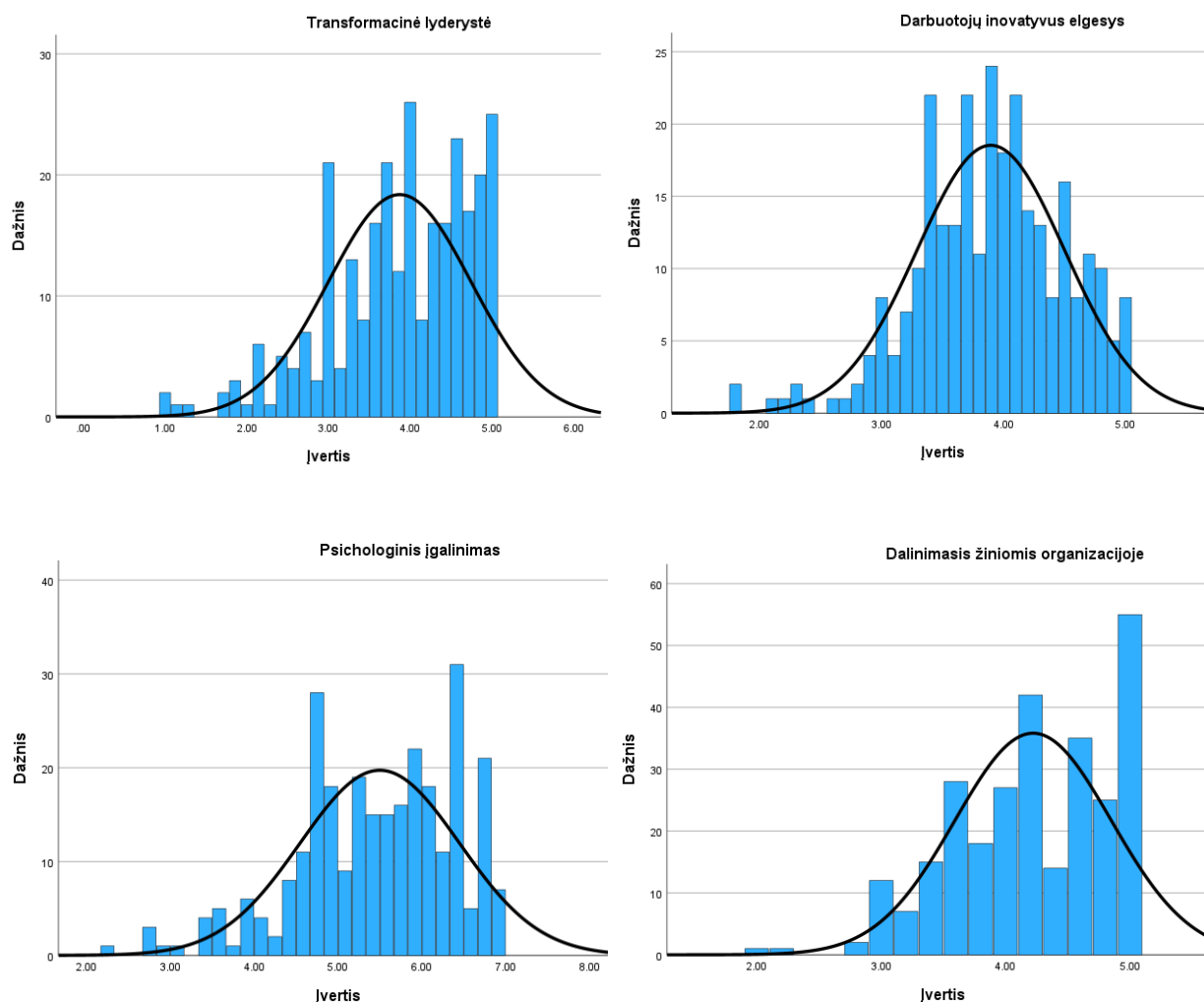
Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Skewness ir Kurtosis koeficientų reikšmės turi būti tarp -1 ir 1, jog būtų galima spręsti, kad gauti tyrimo duomenys yra arti normalaus pasiskirstymo. SPSS programa gauti rezultatai patvirtina, jog tyrimo duomenų Skewness ir Kurtosis koeficientai patenka į minėtą intervalą ir yra normalumo ribose. Todėl galima spręsti, kad gauti tyrimo duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui.

Papildomai įvertinti gautų tyrimo duomenų pasiskirstymo normalumą pasitelkiamos histogramos, pavaizduotos 5 paveiksle.

5 paveikslas

Tyrimė nagrinėtų konstruktyvų duomenų pasiskirstymo histogramos



Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Įvertinus vizualų duomenų pasiskirstymą, matyti, jog duomenys nėra idealiai pasiskirstę, tačiau duomenų pasiskirstymas primena normalaus skirstinio kreivės varpo formą. Todėl, remiantis tiek vizualiu duomenų pasiskirstymo atvaizdavimu histogramose, tiek nustatytomis Skewness ir Kurtosis koeficientų reikšmėmis, sprendžiama, kad tyrimo duomenys yra arti normalaus pasiskirstymo. Atitinkamai, tolimesnė tyrimo duomenų analizė atliekama pagal parametrinių duomenų reikalavimus.

3.3. Respondentų socialinių, demografinių charakteristikų įtaka transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio, psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis organizacijoje vertinimo rezultatams

Siekiant visapusiškai įvertinti surinktus duomenis ir atlikti kuo išsamesnį tyrimą, šioje darbo dalyje yra pateikiama analizė, kokią įtaką kontroliniai kintamieji daro tyrime nagrinėtiems konstruktais, naudojant T-test arba One-way ANOVA testus.

Tyrimo veiksmų vertinimas pagal respondentų lytį. Šiame darbe tirtų veiksmų įvertinimų vidurkiai tarp skirtingų (vyrų ir moterų) grupių yra panašūs. T-Testo p reikšmė kiekvieno iš tirtų veiksmų atžvilgiu yra didesnė nei 0,05, kas patvirtina, jog statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų grupių pateiktų vertinimų nėra. T-testo rezultatų duomenys pateikiami 13 lentelėje ir priede Nr. 2.

13 lentelė

T-testo analizė vertinimų skirtumams pagal lytį nustatymui

Konstruktas	Vyras	Moteris	p	p (two-sided)
	Vidurkis	Vidurkis		
Transformacinė lyderystė	3,8297	3,9070	0,974	0,461
Darbuotojų inovatyvus elgesys	3,8515	3,9309	0,306	0,274
Psichologinis įgalinimas	4,1600	4,2737	0,119	0,130
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	5,4744	5,5186	0,688	0,697

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Tyrimo veiksmų vertinimas pagal respondentų amžių. Siekiant nustatyti, ar respondentų amžius daro reikšmingą įtaką respondentų pateiktiems tyrimo veiksmų vertinimams, atliktas One-way ANOVA testas. Šio testo rezultatai pagrindžia, kad statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi dėl respondentų pateikto inovatyvaus elgesio darbe vertinimo (Sig.=0,026) ir psichologinio įgalinimo vertinimo (Sig.=0,039) (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

One-way ANOVA testo rezultatai dėl respondentų amžiaus įtakos veiksmų vertinimui

Konstruktas	21-25 metai	26-30 metų	31-35 metų	36-40 metų	41-45 metų	45-50 metų	One-way ANOVA	
	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	F	Sig.
Transformacinė lyderystė	3,8325	3,7892	3,8179	4,0746	4,0381	3,3036	1,723	0,129
Darbuotojų inovatyvus elgesys	3,7483	4,0016	3,7647	3,9866	4,1400	4,0250	2,593	0,026
Psichologinis įgalinimas	5,0546	5,4850	5,4453	5,6779	5,8667	5,6875	2,380	0,039
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	4,0552	4,2262	4,2412	4,2119	4,2800	4,5000	0,768	0,574

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Remiantis LSD testo rezultatais, dėl darbuotojų inovatyvaus elgesio vertinimo statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tarp: (i) 21-25 metų amžiaus respondentų ir 41-45 metų amžiaus respondentų (Sig.=0,041); (ii) 26-30 metų amžiaus respondentų ir 31-35 metų amžiaus respondentų (Sig.=0,015); (iii) 31-35 metų amžiaus respondentų ir 36-40 metų amžiaus respondentų (Sig.=0,019); (iv) 31-35 metų amžiaus respondentų ir 41-45 metų amžiaus respondentų (Sig.=0,024). Pagal tyrimo duomenis: (i) vyresni, 41-45 metų respondentai nurodė darbe besielgiantys labiau inovatyviai (vidurkis=4,1400), lyginant su 21-25 metų respondентаis (vidurkis=3,7483); (ii) 26-30 metų respondentai nurodė darbe besielgiantys inovatyviau (vidurkis=4,0016) nei 31-35 metų respondentai (vidurkis=3,7647); (iii) 36-40 metų respondentai savo inovatyvų elgesį vertino labiau teigiamai (vidurkis=3,9866) nei 31-35 metų respondentai (vidurkis=3,7647); (iv) 41-45 metų respondentai nurodė darbe besielgiantys labiau inovatyviai (vidurkis=4,1400), lyginant su 31-35 metų respondентаis (vidurkis=3,7647).

Dėl psichologinio įgalinimo vertinimo, pagal LSD testą, reikšmingi skirtumai egzistuoja tarp: (i) 21-25 metų amžiaus respondentų ir 26-30 metų amžiaus respondentų (Sig.=0,043); (ii) 21-25 metų amžiaus respondentų ir 31-35 metų amžiaus respondentų (Sig.=0,049); (iii) 21-25 metų amžiaus respondentų ir 36-40 metų amžiaus respondentų (Sig.=0,003); (iv) 21-25 metų amžiaus respondentų ir 41-45 metų amžiaus respondentų (Sig.=0,007). Tyrimo duomenys patvirtina, jog 21-25 metų amžiaus respondentai nurodė besijaučiantys mažiau psichologiškai įgalinti (vidurkis=5,0546) nei 26-30 metų amžiaus respondentai (vidurkis=5,4850), 31-35 metų amžiaus respondentai (vidurkis=5,4453), 36-40 metų amžiaus respondentai (vidurkis=5,6779), taip pat nei 41-45 metų amžiaus respondentai (vidurkis=5,8667). Iš paminėtų duomenų matyti, kad labiau psichologiškai įgalinti ir labiau inovatyviai besielgiantys yra vyresnio amžiaus

respondentai, nors ši tendencija nėra visiškai nuosekli. Detalesnė informacija dėl respondentų amžiaus įtakos tyrimo veiksnių vertinimui pateikiama priede Nr. 3.

Tyrimo veiksnių vertinimas pagal respondentų išsilavinimą. Įvertinti, ar respondentų išsilavinimas gali turėti reikšmingos įtakos respondentų pateiktiems tyrimo veiksnių vertinimams, buvo atliktas One-way ANOVA testas. Gauti testo rezultatai patvirtina, jog egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai dėl visų tirtų veiksnių vertinimo. Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti dėl transformacinės lyderystės (Sig.=0,006), darbuotojų inovatyvaus elgesio (Sig.<0,001), psichologinio įgalinimo (Sig.=0,002), dalinimosi žiniomis organizacijoje (Sig.<0,001) vertinimo (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

One-way ANOVA testo rezultatai dėl respondentų išsilavinimo įtakos veiksnių vertinimui

Konstruktas	Vidurinis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis	One-way ANOVA	
	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	F	Sig.
Transformacinė lyderystė	3.8929	3.4474	3.9386	5,269	0,006
Darbuotojų inovatyvus elgesys	3.6600	3.5579	3.9733	9,852	<0,001
Psichologinis įgalinimas	5.0833	5.1250	5.6082	6,574	0,002
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	3,8600	3,8895	4,3077	11,438	<0,001

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Pagal Bonferoni testą, dėl transformacinės lyderystės vertinimo statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tarp aukštąjį universitetinį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčių respondentų (Bonferoni testo Sig.=0,004). Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai labiau teigiamai vertino savo vadovų taikomą transformacinės lyderystės stilių (vertinimų vidurkis yra 3,9386), lyginant su aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčiais respondентаis (vertinimų vidurkis=3,4474). Bonferoni testo rezultatai taip pat patvirtina, jog statistiškai reikšmingi skirtumai egzistuoja ir dėl darbuotojų inovatyvaus elgesio vertinimų tarp vidurinį išsilavinimą ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių respondentų (Sig.=0,023) bei tarp aukštąjį neuniversitetinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių respondentų (Sig.<0,001). Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai vertino, jog jie darbe inovatyviai elgiasi labiau (vidurkis=3,9733) nei aukštąjį neuniversitetinį (vidurkis=3,5579) ir vidurinį išsilavinimą turintys respondentai (vidurkis=3,6600). Įdomu tai, kad vidurinį išsilavinimą turintys respondentai nurodė besielgiantys inovatyviau, lyginant su aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčiais respondентаis.

Remiantis Bonferoni testo rezultatais, dėl psichologinio įgalinimo vertinimo statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp vidurinį išsilavinimą ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių respondentų (Sig.=0,049) bei tarp aukštąjį neuniversitetinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių respondentų (Sig.=0,010) vertinimų. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai nurodė darbe besijaučiantys labiau psichologiškai įgalinti (vidurkis=5,6082), lyginant su vidurinį išsilavinimą (vidurkis=5,0833) bei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (vidurkis=5,1250) turinčiais respondентаis. Tuo tarpu dėl respondentų pateikto dalinimosi žiniomis organizacijoje vertinimo reikšmingi skirtumai nustatyti taip pat tarp vidurinį išsilavinimą ir aukštąjį išsilavinimą (Sig.=0,005) bei tarp aukštąjį neuniversitetinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių respondentų (Sig.<0,001) vertinimų. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai savo dalinimąsi žiniomis organizacijoje vertino ženkliai palankiau (vidurkis=4,3077) nei vidurinį išsilavinimą (vidurkis=3,8600) ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (vidurkis=3,8895) turintys respondentai. Aptarti testų rezultatai patvirtina respondentų išsilavinimo įtaką tyrimo veiksmų vertinimui. Pastebima tendencija, jog aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai pateikė aukštesnius savo vadovo transformacinės lyderystės stiliaus, inovatyvaus elgesio darbe, psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis organizacijoje vertinimus. Detalesnė informacija dėl respondentų išsilavinimo įtakos tyrimo veiksmų vertinimui pateikiama priede Nr. 3.

Tyrimo veiksmų vertinimas pagal organizacijos, kurioje respondantai dirba, sektorių. Sektoriaus, kuriame dirba apklausti respondentai, įtaka tirtų veiksmų vertinimui buvo tikrinama T-testo pagalba. Šio testo rezultatai patvirtina, jog statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi kaip privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojai vertina savo inovatyvų elgesį (T-testo $p=0,03$, t. y. mažiau už 0,05) ir psichologinį įgalinimą (T-testo $p<0,001$). Pagal gautus tyrimo rezultatus, viešojo sektoriaus darbuotojai įvertino darbe besielgiantys nors ir nežymiai, bet inovatyviau (vidurkis = 4,0419) bei jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti (vidurkis=4,4516), lyginant su privataus sektoriaus darbuotojais (privataus sektoriaus darbuotojų inovatyvaus elgesio vertinimo vidurkis=3,8527 ir psichologinio įgalinimo vertinimo vidurkis=4,1564). T-testo rezultatų duomenys pateikiami 16 lentelėje ir priede Nr. 2.

16 lentelė

T-testo analizė vertinimų skirtumams pagal organizacijos, kurioje respondentai dirba, sektorių nustatymui

Konstruktas	Privatus sektorius	Viešasis sektorius	p	p (two-sided)
	Vidurkis	Vidurkis		
Transformacinė lyderystė	3,8403	3,9816	0,647	0,262
Darbuotojų inovatyvus elgesys	3,8527	4,0419	0,433	0,030
Psichologinis įgalinimas	4,1564	4,4516	0,747	<0,001
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	5,4837	5,5497	0,641	0,315

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Tyrimo veiksmų vertinimas pagal organizacijos, kurioje respondentai dirba, dydį.

Organizacijos, kurioje dirba respondentai, dydžio įtakos tyrimo veiksmų vertinimui atliktas One-way ANOVA testas, kurio rezultatai patvirtina, jog statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tik dėl respondentų pateikto inovatyvaus elgesio darbe vertinimo (Sig.=0,041) (žr. 17 lentelę).

17 lentelė

One-way ANOVA testo rezultatai dėl organizacijos dydžio įtakos veiksmų vertinimui

Konstruktas	Iki 10 darbuotojų	11-50 darbuotojų	51-249 darbuotojai	250 ir daugiau darbuotojų	One-way ANOVA	
	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	F	Sig.
Transformacinė lyderystė	3,8878	3,9285	3,8383	3,8678	0,124	0,946
Darbuotojų inovatyvus elgesys	4,2643	3,8071	3,8275	3,9421	2,788	0,041
Psichologinis įgalinimas	5,7560	5,5208	5,6474	5,3457	2,167	0,092
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	4,3000	4,0821	4,1626	4,3207	2,294	0,078

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Pagal LSD testą, dėl darbuotojų inovatyvaus elgesio vertinimo statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tarp (i) respondentų, kurių organizacijos dydis iki 10 darbuotojų, ir respondentų, dirbančių organizacijoje, kurios dydis 11-50 darbuotojų (Sig.=0,012); (ii) respondentų, kurių organizacijos dydis iki 10 darbuotojų, ir respondentų, kurių organizacijoje dirba 51-249 darbuotojai (Sig. =0,012). Iš tyrimo duomenų matyti, jog respondentai dirbantys organizacijoje, kurios dydis iki 10 darbuotojų, nurodė besielgiantys labiau inovatyviai

darbe (vidurkis=4,2643), lyginant su respondentais, kurių organizacijoje dirba 11-50 darbuotojų (vidurkis=3,8071), ir kurie dirba organizacijoje, turinčioje 51-249 darbuotojus (vidurkis=3,8275). Tiesa, reikia paminėti, jog tik 14 respondentų nurodė dirbantys organizacijose, kurių dydis iki 10 darbuotojų. Tuo tarpu organizacijose kurių dydis 11-50 darbuotojų ar 51-249 darbuotojų, nurodė dirbantys 147 respondentai. Todėl nagrinėjamu atveju nėra galima išvelgti tyrimui reikšmingos tendencijos dėl organizacijos dydžio įtakos darbuotojų inovatyvaus elgesio vertinimui. Detalesnė informacija dėl organizacijos, kurioje respondentai dirba, darbuotojų skaičiaus įtakos tyrimo veiksnų vertinimui pateikiama priede Nr. 3.

Tyrimo veiksnų vertinimas pagal organizacijos, kurioje respondentai dirba, veiklos pobūdį. Įvertinti organizacijos, kurioje dirba respondentai, veiklos pobūdžio įtaką tyrimo veiksnų vertinimui atliktas One-way ANOVA testas. Šio testo rezultatai patvirtina, jog statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tik dėl respondentų pateikto dalinimosi žiniomis organizacijoje vertinimo (Sig.=0,022) (žr. 18 lentelę).

18 lentelė

One-way ANOVA testo rezultatai dėl organizacijos veiklos pobūdžio įtakos veiksnų vertinimui

Konstruktas	Gamyba	Paslaugų teikimas	Prekyba	Viešasis sektorius	Kita veikla	One-way ANOVA	
	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	F	Sig.
Transformacinė lyderystė	3,9699	3,9062	3,6149	3,9940	3,8230	1,420	0,227
Darbuotojų inovatyvus elgesys	3,8237	3,8716	3,8283	4,0729	3,8826	1,340	0,255
Psichologinis įgalinimas	5,6096	5,4845	5,1993	5,5799	5,6069	1,522	0,196
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	4,1526	4,1569	4,1304	4,4917	4,2304	2,904	0,022

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Remiantis Bonferoni testo rezultatais, dėl dalinimosi žiniomis organizacijoje vertinimo statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp respondentų, dirbančių paslaugas teikiančiose organizacijose, ir viešajame sektoriuje dirbančių respondentų vertinimų (Sig.=0,023). Viešajame sektoriuje dirbantys respondentai savo dalinimąsi žiniomis organizacijoje vertino palankiau (vidurkis=4,4917), lyginant su respondentais, kurie dirba organizacijose, užsiimančiose paslaugų teikimu (vidurkis=4,1569). Nors ir buvo nustatytas šis statistiškai reikšmingas skirtingas respondentų vertinimas, sietinas su organizacijos veiklos pobūdžiu, tačiau jokie kiti statistiškai reikšmingi vertinimų skirtumai nebuvo patvirtinti. Todėl nėra galima išvelgti kokios nors tendencijos dėl organizacijos veiklos pobūdžio reikšmės tyrime nagrinėjamų veiksnų

vertinimams. Detalesnė informacija dėl organizacijos, kurioje respondentai dirba, veiklos pobūdžio įtakos tyrimo veiksnių vertinimui pateikiama priede Nr. 3.

Tyrimo veiksnių vertinimas pagal respondentų darbo laiką organizacijoje, kurioje respondantai dirbo tyrimo metu. Įvertinti, ar respondentų darbo laikas dabartinėje organizacijoje gali turėti reikšmingos įtakos respondentų pateiktiems tyrimo veiksnių vertinimams, buvo atliktas One-way ANOVA testas. Gauti testo rezultatai patvirtina, jog egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tik dėl respondentų pateiktų transformacinės lyderystės vertinimo (Sig.=0,012) (žr. 19 lentelę).

19 lentelė

One-way ANOVA testo rezultatai dėl respondentų darbo laiko organizacijoje įtakos veiksnių vertinimui

Konstruktas	Iki 1 metų	1-5 metai	6-10 metų	11-15 metų	16-20 metų	One-way ANOVA	
	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	F	Sig.
Transformacinė lyderystė	4,1840	3,8195	3,6967	3,9206	3,000	3,264	0,012
Darbuotojų inovatyvus elgesys	4,0017	3,8543	3,8462	3,9667	3,9000	0,798	0,528
Psichologinis įgalinimas	5,6186	5,3921	5,4551	5,8642	5,2500	1,725	0,145
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	4,3492	4,2217	4,1631	4,0222	5,0000	2,235	0,65

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Pagal Bonferoni testą, dėl transformacinės lyderystės vertinimo statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tik tarp respondentų, dirbančių organizacijoje iki 1 metų, bei respondentų, dirbančių organizacijoje 6-10 metų, vertinimų (Bonferoni testo Sig.=0,018). Iki 1 metų organizacijose dirbantys respondentai nurodė labiau teigiamai vertinantys savo vadovų taikomą transformacinės lyderystės stilių (vertinimų vidurkis yra 4,1840), lyginant su respondentų, kurie organizacijose dirba 6-10 metų, vertinimais (vertinimų vidurkis yra 3,6967). Detalesnė informacija dėl respondentų darbo laiko organizacijoje įtakos tyrimo veiksnių vertinimui pateikiama priede Nr. 3.

Tyrimo veiksnių vertinimas pagal tai, ar respondantai turi pavaldinių. Tyrimo respondentų buvo klausiama, ar jie turi pavaldinių, t. y. ar yra vadovais (ne aukščiausiojo lygmens). T-testo rezultatai patvirtina, jog daugumoje nagrinėtų veiksnių (t. y. transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio ir dalinimosi žiniomis organizacijoje) atžvilgiu egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp respondentų, kurie turi ir kurie neturi pavaldinių pateikto veiksnių vertinimo, kadangi T-testo p reikšmės yra <0,05. Statistiškai reikšmingi

skirtumai nebuvo nustatyti tik dėl psichologinio įgalinimo vertinimo ($p=0,621$). Tyrimo rezultatai patvirtina, jog pavaldinių turintys darbuotojai labiau teigiamai vertino savo vadovų taikomą transformacinės lyderystės stilių (vidurkis=4,0238), taip pat nurodė besielgiantys labiau inovatyviau (vidurkis=4,0449) bei labiau praktikuojantys dalinimąsi žiniomis (vidurkis=6,0192), lyginant su tais respondentais, kurie nurodė pavaldinių neturintys (šių respondentų pateikto transformacinės lyderystės vertinimo vidurkis=3,8130, inovatyvaus elgesio darbe vertinimo vidurkis=3,8368, dalinimosi žiniomis organizacijoje vertinimo vidurkis=5,2990). Ženklausias skirtumas matyti dėl respondentų pateikto dalinimosi žiniomis organizacijoje vertinimo. Detalūs T-testo rezultatų duomenys pateikiami 20 lentelėje ir priede Nr. 2.

20 lentelė

T-testo analizė vertinimų skirtumams pagal kriterijų, ar respondentai turi pavaldinių, nustatymui

Konstruktas	Pavaldinių turėjimas		p	p (two-sided)
	Taip	Ne		
	Vidurkis	Vidurkis		
Transformacinė lyderystė	4,0238	3,8130	0,020	0,047
Darbuotojų inovatyvus elgesys	4,0449	3,8368	0,037	0,005
Psichologinis įgalinimas	4,2513	4,2098	0,863	0,621
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	6,0192	5,2990	<0,001	<0,001

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

3.4. Tirtų konstrukto aprašomoji statistika, koreliacinė analizė

Tyrime analizuotų transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio, psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis organizacijoje konstrukto teiginiai buvo matuoti Likerto skale. Transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio ir dalinimosi žiniomis organizacijoje konstrukto atveju naudota Likerto skalė nuo 1 iki 5, o psichologinio įgalinimo – Likerto skalė nuo 1 iki 7, kaip nurodoma originaliame Spreitzer (1995) klausimyne.

Transformacinės lyderystės konstrukto vertinimo vidurkis buvo žemiausias ir sudarė 3,8713 (SN(standartinis nuokrypis)=0,87489). Bet net ir įvertinus standartinį nuokrypį, respondentai teigiamai vertino jų vadovų transformacinės lyderystės stilių. Darbuotojų inovatyvaus elgesio vertinimo vidurkis buvo 3,8943 (SN=0,60711), kas reiškia, jog šioje imtyje respondentai vertino besielgiantys inovatyviai darbe. Didžiausią vertinimo vidurkį, pagal teiginius, kuriems naudota Likerto skalė nuo 1 iki 5, pasiekė dalinimosi žiniomis organizacijoje konstruktas: 4,2213 (SN=0,62826). Tuo tarpu psichologinio įgalinimo konstrukto vertinimo

vidurkis buvo 5,4982 (SN=0,95027). Atsižvelgiant į paminėtus neutralią ribą viršijančius vidurkius ir įvertinus standartinius nuokrypius, galima teigti, kad respondentai praktikuoja dalinimąsi žiniomis organizacijoje bei jaučiasi psichologiškai įgalinti. Atsižvelgiant į konstruktyvų vertinimų vidurkius, galima daryti išvadą, jog šiame tyrime nagrinėjami reiškiniai yra pastebimi respondentų realioje darbo aplinkoje bei vertinami teigiamai (žr. 21 lentelę).

Įvertinti tirtų veiksmų tarpusavio ryšį, jo stiprumą buvo atlikta koreliacinė analizė SPSS programos pagalba apskaičiuojant Pearson'o koreliacijos koeficientą. Gautos Pearson'o koreliacijos koeficiento reikšmės interpretuotos sekančiai: (i) kai koreliacijos koeficientas lygus 0, koreliacija neegzistuoja; (ii) kai koeficientas 0,1-0,3, egzistuoja silpna koreliacija; (iii) kai koeficientas 0,4-0,6, koreliacija yra vidutinė; (iv) kai koeficientas 0,7-0,9, egzistuoja stipri koreliacija; bei (v) kai koeficientas lygus 1, koreliacija yra tobula.

SPSS programa apskaičiuoti Pearson'o koreliacijos koeficientai pateikiami 21 lentelėje.

21 lentelė

Tyrimo konstruktyvų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir koreliacijos koeficientai

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	1	2	3	4
1. Transformacinė lyderystė	3,8713	0,87489	1			
2. Darbuotojų inovatyvus elgesys	3,8943	0,60711	0,471**	1		
3. Psichologinis įgalinimas	5,4982	0,95027	0,450**	0,553**	1	
4. Dalinimasis žiniomis organizacijoje	4,2213	0,62826	0,316**	0,547**	0,369**	1

** Sig. <0,01

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Nustatyta, jog tarp visų tirtų veiksmų egzistuoja koreliacijos bei jog jos yra statistiškai reikšmingos (nes Sig. <0,01 visais koreliacijų atvejais). Vidutinio stiprumo teigiama koreliacija nustatyta tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio (0,471). Didžiausias Pearson'o koreliacijos koeficientas, patvirtinantis vidutinio stiprumo koreliacija, yra tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų inovatyvaus elgesio (0,553). Panaši vidutinio stiprumo koreliacija nustatyta tarp dalinimosi žiniomis organizacijoje ir darbuotojų inovatyvaus elgesio (0,547). Vidutinio stiprumo koreliacija taip pat nustatyta tarp transformacinės lyderystės ir psichologinio įgalinimo (0,450). Tuo tarpu kiti ryšiai pasižymėjo silpnesne koreliacija. Silpna koreliacija pastebima tarp transformacinės lyderystės ir dalinimosi žiniomis organizacijoje (0,316) bei tarp psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis organizacijoje (0,369).

Pastebėtina, jog koreliacinis ryšys tarp nepriklausomojo kintamojo (X) – transformacinės lyderystės ir priklausomojo kintamojo (Y) – darbuotojų inovatyvaus elgesio yra mažesnis (0,471), lyginant su koreliaciniais ryšiais tarp mediatorių – psichologinio įgalinimo (M1) (0,553), dalinimosi žiniomis organizacijoje (M2) (0,547) ir darbuotojų inovatyvaus elgesio. Tai reiškia, jog yra tikėtinas šiame darbe tiriamas mediacijos modelis.

Tikslu nustatyti, ar tarp apklaustų respondentų socialinių, demografinių charakteristikų bei tirtų veiksmų egzistuoja reikšmingas tarpusavio ryšys, SPSS programa buvo atlikta koreliacinė analizė, kurios rezultatai pateikti 22 lentelėje.

22 lentelė

Tyrimo konstrukty ir socialinių, demografinių charakteristikų koreliacijos koeficientai

	1. Transformacinė lyderystė	2. Darbuotojų inovatyvus elgesys	3. Psichologinis įgalinimas	4. Dalinimasis žiniomis organizacijoje
Amžius	0,035	0,087	0,176**	0,091
Lytis	0,044	0,065	0,023	0,090
Išsilavinimas	0,105	0,224**	0,202**	0,261**
Organizacijos veiklos sektorius	0,067	0,129*	0,029	0,195**
Organizacijos dydis	-0,018	0,002	-0,112	0,111
Organizacijos veiklos sritis	-0,030	0,054	0,028	0,092
Darbo laikas organizacijoje	-0,144*	-0,035	0,034	-0,108
Pavaldinių turėjimas	-0,108	-0,154**	-0,340**	-0,030

* Sig. <0,5; ** Sig. <0,01

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Didelėje dalyje atveju respondentų socialinių, demografinių charakteristikų ir šiame darbe tirtų veiksmų koreliacijos koeficientai yra labai artimi nuliui. Nustatyta tik keletas statistškai reikšmingų ryšių, kurių koreliacija yra silpna. Amžius turi silpną teigiamą koreliacinį ryšį psichologiniam įgalinimui (0,176). Išsilavinimas turi silpną teigiamą koreliacinį ryšį su darbuotojų inovatyviu elgesiu (0,224), psichologiniu įgalinimu (0,202) bei dalinimusi žiniomis organizacijoje (0,261). Taip pat nustatytas silpnas teigiamas koreliacinis ryšys tarp organizacijos veiklos sektoriaus (privataus ar viešojo) bei darbuotojų inovatyvaus elgesio (0,129) ir dalinimosi žiniomis organizacijoje (0,195). Respondentų darbo laikas organizacijoje turi neigiamą silpną ryšį su respondentų pateiktu jų vadovų transformacinės lyderystės stiliaus vertinimu (-0,144). Taip pat buvo nustatytas neigiamas silpnas ryšys tarp to, ar respondentai turi pavaldinių, bei darbuotojų inovatyvaus elgesio (-0,154) ir psichologinio įgalinimo (-0,340).

Taigi, statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai tarp respondentų socialinių, demografinių charakteristikų ir tirtų veiksnių didelėje dalyje atvejų neegzistuoja. Kai kurie socialiniai, demografiniai veiksniai aukščiau aptartais atvejais, ypač išsilavinimas ir tai, ar respondentai turi pavaldinių, turi statistiškai reikšmingus koreliacinius ryšius su šiame darbe tirtais veiksniais, tačiau šie koreliaciniai ryšiai yra silpni.

3.5. Regresinė analizė

Patikrinti pirmąją hipotezę (*H1: Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui*) buvo atlikta regresinė analizė, nepriklausomaisiais kintamaisiais nurodant transformacinę lyderystę, psichologinį įgalinimą ir dalinimąsi žiniomis organizacijoje, o priklausomuoju kintamuoju nurodant darbuotojų inovatyvų elgesį. Regresinės analizės pagalba buvo vertinama, kokią įtaką minėti kintamieji turi priklausomajam kintamajam.

ANOVA testo, kuris skirtas nustatyti tiesinės regresijos analizės galimumą, rezultatai pagrindžia, jog $F=84,267$ ir $\text{Sig.} < 0,001$, t. y. mažesnis už 0,05. Todėl nagrinėjamu atveju yra galima regresinė analizė. Nustatytas koreguotas determinacijos koeficientas (koreguotas R^2) yra 0,471, kas reiškia, jog regresijos analizės modelyje tirti kintamieji – transformacinė lyderystė, psichologinis įgalinimas, dalinimasis žiniomis organizacijoje – paaiškina 47 proc. darbuotojų inovatyvaus elgesio variacijos (žr. 23 lentelę). Durbin-Watson rodiklis (1,989) yra labai artimas dvejetui, kas reiškia, jog autokoreliacija yra mažai tikėtina, o šiame modelyje tirti kintamieji yra tinkami prognozuoti darbuotojų inovatyvų elgesį.

23 lentelė

Transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje įtakos darbuotojų inovatyviam elgesiui modelio patikrinimo rezultatai

Modelis	R	R^2	Patikslintas R^2	Durbin-Watson
	0,690	0,476	0,471	1,989

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Detalūs transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje įtakos darbuotojų inovatyviam elgesiui modelio regresijos analizės rezultatai pateikiami 24 lentelėje.

24 lentelė

Tirtų kintamųjų ir darbuotojų inovatyvaus elgesio regresijos analizės rezultatai

Konstruktas	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig. (p)	VIF	Bootstrap funkcijos rezultatai	
	b	Standartinė paklaida	Beta				95 % pasitikėjimo intervalas	
							Apatinis	Viršutinis
Konstanta	0,716	0,204		3.500	<0.001		0,303	1,074
Transformacinė lyderystė	0,147	0,034	0,212	4.284	<0.001	1,296	0,067	0,225
Psichologinis įgalinimas	0,207	0,032	0,325	6.436	<0.001	1,350	0,139	0,287
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	0,348	0,046	0,360	7.590	<0.001	1,196	0,250	0,436

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Regresijos analizės rezultatai patvirtina, kad Sig. (p) yra mažesnė už 0,05, tad ryšiai yra statistiškai reikšmingi. Nestandardizuotas regresijos koeficientas (b) patvirtina, kad tiek transformacinė lyderystė, tiek psichologinis įgalinimas ir dalinimasis žiniomis daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui. Kadangi tyrime naudotuose konstruktuose tirti transformacinę lyderystę, psichologinį įgalinimą ir priklausomąjį kintamąjį buvo naudota Likerto skalė nuo 1 iki 5, o psichologiniam įgalinimui tirti naudota Likerto skalė nuo 1 iki 7, patikimiau minėtų kintamųjų įtaką priklausomam kintamajam atspindi nustatytas standartizuotas regresijos koeficientas (Beta). Pagal standartizuoto regresijos koeficiento (Beta) reikšmes, didžiausią įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui turi dalinimasis žiniomis organizacijoje (Beta=0,360), kiek mažesnę įtaką priklausomajam kintamajam turi psichologinis įgalinimas (Beta=0,325) bei transformacinės lyderystės stilius (Beta=0,212).

Tyrimo duomenys nėra idealiai pasiskirstę, o yra artimi normaliam pasiskirstymui, dėl ko regresijos analizėje buvo pritaikyta Bootstrap funkcija. Visi gauti savirankos 95 proc. pasitikėjimo intervalai išlaiko tą patį (teigiamą) skaičių, o Sig. reikšmė <0,001 (žr. priedą Nr. 4). Todėl tirtų kintamųjų įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui galima laikyti statistiškai reikšminga.

Regresijos analizės rezultatai, įskaitant nustatytą standartizuoto regresijos koeficiento (Beta) reikšmę (0,212), pagrindžia, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui. Kuo labiau bus taikomas transformacinės lyderystės stilius, tuo labiau pasireikš darbuotojų inovatyvus elgesys (transformacinės lyderystės stiliaus taikymui padidėjus 100 proc., darbuotojų inovatyvus elgesys padidėtų 21 proc.). Todėl yra patvirtinama pirmoji šio tyrimo hipotezė H1.

3.6. Psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje įtakos transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšiui mediacijos analizė

Įvertinti psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis įtaką ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio, taikoma mediacijos analizė. Šios analizės pagalba tikrinamos antroji (*H2 Psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio*) ir trečioji (*H3 Dalinimasis žiniomis organizacijoje medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio*) hipotezės. Mediacijos analizė atliekama naudojant SPSS programą ir PROCESS macro v 4.2. įskiepi, analizei pasirenkant 4 modelį su dviem mediatoriais.

Tiesioginis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio buvo tirtas ankstesnėje magistro darbo dalyje atliekant regresijos analizę bei nustatyta, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui ($b=0,147$, $Beta=0,212$) ir kad šis ryšys yra statistiškai reikšmingas ($t=4,2842$, $p<0,001$). Tokie pat rezultatai dėl transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšio buvo gauti atliekant mediacijos analizę SPSS programa, naudojant PROCESS macro v4.2 įskiepi (žr. lentelę Nr. 25 ir priedą Nr. 5).

25 lentelė

Ryšio tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio regresijos analizės rezultatai

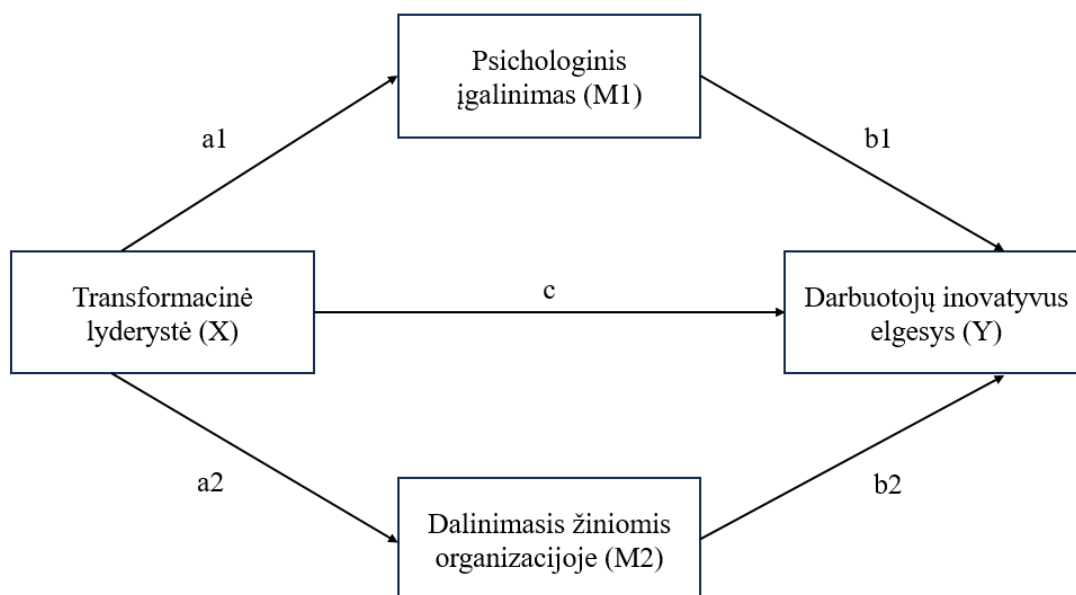
Nepriklausomas kintamasis regresijos modelyje	Priklausomas kintamasis regresijos modelyje	b koeficientas	Beta koeficientas	t	Sig. (p)	95 % pasitikėjimo intervalas	
						Apatinis	Viršutinis
Ryšys „c“							
Transformacinė lyderystė	Darbuotojų inovatyvus elgesys	0,1469	0,2117	4,2842	<0,001	0,0794	0,2144

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Šiame darbe tiriamos mediacijos modelio schema su pažymėtais ryšiais pateikiama 6 paveiksle.

6 paveikslas

Tiriamo mediacijos modelio schema



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Regresijos analizės rezultatai taip pat patvirtina teigiamą tiesioginį ryšį tarp transformacinės lyderystės ir psichologinio įgalinimo ($b=0,4885$), kuris yra statistiškai reikšmingas ($t=8,4257$, $F=70,9921$ ir $p<0,001$, t. y. mažiau už $0,05$). Standartizuoto regresijos koeficiento ($Beta=0,4497$) reikšmė pagrindžia, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų psichologiniam įgalinimui (transformacinės lyderystės stiliaus taikymui padidėjus 100 proc., darbuotojų psichologinis įgalinimas padidėtų beveik 45 proc.). Regresijos analizės rezultatai taip pat patvirtina teigiamą tiesioginį ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ($b=0,2074$), kuris yra statistiškai reikšmingas ($t=6,4362$, $p<0,001$, t. y. mažiau už $0,05$). Nustatyta standartizuoto regresijos koeficiento ($Beta=0,3246$) reikšmė patvirtina, jog psichologinis įgalinimas teigiamai veikia darbuotojų inovatyvų elgesį (psichologiniam įgalinimui padidėjus 100 proc., darbuotojų inovatyvus elgesys padidėtų 32,5 proc.). Aptarti tiesioginio ryšio analizės duomenys pateikiami 26 lentelėje bei priede Nr. 5.

26 lentelė

Tiesioginio ryšio tarp transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo bei darbuotojų inovatyvaus elgesio regresijos analizės rezultatai

Nepriklausomas kintamasis regresijos modelyje	Priklausomas kintamasis regresijos modelyje	b koeficientas	Beta koeficientas	t	Sig. (p)	95 % pasitikėjimo intervalas	
						Apatinis	Viršutinis
Ryšys „a1“							
Transformacinė lyderystė	Psichologinis įgalinimas	0,4885	0,4497	8,4257	<0,001	0,3744	0,6026
Ryšys „b1“							
Psichologinis įgalinimas	Darbuotojų inovatyvus elgesys	0,2074	0,3246	6,4362	<0,001	0,1440	0,2708

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Mediacijos analizės rezultatai patvirtina netiesioginį ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio, medijuojant psichologiniam įgalinimui (analizės rezultatai pateikiami 27 lentelėje).

27 lentelė

Netiesioginio ryšio tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio, medijuojant psichologiniam įgalinimui, analizės rezultatai

Nepriklausomas kintamasis (X)	Mediatorius (M1)	Priklausomas kintamasis (Y)	Netiesioginis X efektas Y	Netiesioginis X efektas Y (standartizuotas)	95 % pasitikėjimo intervalas	
					Apatinis	Viršutinis
Transformacinė lyderystė	Psichologinis įgalinimas	Darbuotojų inovatyvus elgesys	0,1013	0,1460	0,0245	0,1557

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Netiesioginio ryšio tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio, medijuojant psichologiniam įgalinimui, standartizuotas koeficientas yra 0,1460. Netiesioginis ryšys yra statistiškai reikšmingas, kadangi savirankos 95 proc. pasitikėjimo intervalai išlaiko tą patį (teigiamą) skaičių. Tad galima teigti, jog transformacinės lyderystės stilius per psichologinį įgalinimą, kaip mediatorių, teigiamai veikia darbuotojų inovatyvų elgesį. Todėl yra patvirtinama antroji šio tyrimo hipotezė H2.

Regresijos analizės rezultatai patvirtina teigiamą tiesioginį ryšį tarp transformacinės lyderystės ir dalinimosi žiniomis organizacijoje ($b=0,2268$), kuris yra statistiškai reikšmingas ($F=31,0118$, $t=5,5688$, ir $p<0,001$, t. y. mažiau už 0,05). Standartizuoto regresijos koeficiento ($Beta=0,3158$) reikšmė pagrindžia, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką dalinimuisi

žiniomis organizacijoje (transformacinės lyderystės stiliaus taikymui padidėjus 100 proc., dalinimasis žiniomis organizacijoje padidėtų beveik 31,6 proc.). Gauti regresijos analizės rezultatai taip pat patvirtina teigiamą tiesioginį ryšį tarp dalinimosi žiniomis organizacijoje ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ($b=0,3482$), kuris yra statistiškai reikšmingas ($t=7,5901$, $p<0,001$, t. y. mažiau už 0,05). Nustatyta standartizuoto regresijos koeficiento ($Beta=0,3603$) reikšmė patvirtina, jog dalinimasis žiniomis organizacijoje daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui (dalinimuisi žiniomis organizacijoje padidėjus 100 proc., darbuotojų inovatyvus elgesys padidėtų 36 proc.). Aptarti tiesioginio ryšio analizės duomenys pateikiami 28 lentelėje bei priede Nr. 5.

28 lentelė

Tiesioginio ryšio tarp transformacinės lyderystės, dalinimosi žiniomis organizacijoje bei darbuotojų inovatyvaus elgesio regresijos analizės rezultatai

Nepriklausomas kintamasis regresijos modelyje	Priklausomas kintamasis regresijos modelyje	b koeficientas	Beta koeficientas	t	Sig. (p)	95 % pasitikėjimo intervalas	
						Apatinis	Viršutinis
Ryšys „a2“							
Transformacinė lyderystė	Dalinimasis žiniomis organizacijoje	0,2268	0,3158	5,5688	<0,001	0,1466	0,3069
Ryšys „b2“							
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	Darbuotojų inovatyvus elgesys	0,3482	0,3603	7,5901	<0,001	0,2579	0,4385

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Mediacijos analizės rezultatai patvirtina netiesioginį ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio, medijuojant dalinimuisi žiniomis organizacijoje (analizės rezultatai pateikiami 29 lentelėje).

29 lentelė

Netiesioginio ryšio tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio, medijuojant dalinimuisi žiniomis organizacijoje, analizės rezultatai

Nepriklausomas kintamasis (X)	Mediatorius (M2)	Priklausomas kintamasis (Y)	Netiesioginis X efektas Y	Netiesioginis X efektas Y (standartizuotas)	95 % pasitikėjimo intervalas	
					Apatinis	Viršutinis
Transformacinė lyderystė	Dalinimasis žiniomis organizacijoje	Darbuotojų inovatyvus elgesys	0,0790	0,1138	0,0445	0,1151

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Netiesioginio ryšio tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio, medijuojant dalinimuisi žiniomis organizacijoje, standartizuotas koeficientas yra 0,1138. Netiesioginis ryšys yra statistiškai reikšmingas, kadangi savirankos 95 proc. pasitikėjimo intervalai išlaiko tą patį (teigiamą) skaičių. Tad galima teigti, jog transformacinės lyderystės stilius per dalinimąsi žiniomis organizacijoje, kaip mediatorių, teigiamai veikia darbuotojų inovatyvų elgesį. Todėl yra patvirtinama ir trečioji šio tyrimo hipotezė H3.

Toliau lentelėje Nr. 30 pateikiami mediacijos analizės rezultatai dėl tiesioginio ir netiesioginio bei bendro transformacinės lyderystės stiliaus efekto darbuotojų inovatyviam elgesiui.

30 lentelė

Tiesioginis ir netiesioginis bei bendras transformacinės lyderystės efektas darbuotojų inovatyviam elgesiui

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	X efektas Y (standartizuotas)	95 % pasitikėjimo intervalas	
			Apatinis	Viršutinis
Tiesioginis efektas				
Transformacinė lyderystė	Darbuotojų inovatyvus elgesys	0,2117	0,0794	0,2144
Netiesioginis efektas, medijuojant psichologiniam įgalinimui				
Transformacinė lyderystė	Darbuotojų inovatyvus elgesys	0,1460	0,0603	0,1557
Netiesioginis efektas, medijuojant dalinimuisi žiniomis organizacijoje				
Transformacinė lyderystė	Darbuotojų inovatyvus elgesys	0,1138	0,0445	0,1151
Bendras efektas				
Transformacinė lyderystė	Darbuotojų inovatyvus elgesys	0,4715	0,2552	0,3991

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Mediacijos analizės rezultatai patvirtina, kad tirtame modelyje bendro transformacinės lyderystės efekto darbuotojų inovatyviam elgesiui standartizuotas koeficientas yra 0,4715, o tiesioginio efekto standartizuotas koeficientas yra 0,2117. Paminėto bendro ir tiesioginio ryšio egzistavimas yra statistiškai reikšmingas (pagal analizės duomenis abiem atvejais $p < 0,0001$, žr. priedą Nr. 5). Netiesioginis transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų inovatyviam elgesiui per psichologinį įgalinimą, kaip mediatorių (šio netiesioginio efekto standartizuotas koeficientas lygus 0,1460), gana artimas netiesioginiam transformacinės lyderystės poveikiui darbuotojų inovatyviam elgesiui per kitą mediatorių - dalinimąsi žiniomis organizacijoje (šio netiesioginio

efekto standartizuotas koeficientas lygus 0,1138). Tad abu mediatorius galima laikyti beveik lygiaverčiais tirtame modelyje.

Nors tirtame modelyje mediatoriai buvo vienas nuo kito nepriklausomi, galima pastebėti, kad šiame modelyje tiesioginis transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų inovatyviam elgesiui (tiesioginio efekto standartizuotas koeficientas lygus 0,2117) yra mažesnis už suminį netiesioginį poveikį per psichologinį įgalinimą ir dalinimąsi žiniomis, kaip mediatorius (suminis netiesioginio efekto standartizuotas koeficientas lygus 0,2598). Jei tirtame modelyje bendrą transformacinės lyderystės įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui laikytume 100 procentų (t. y. bendrą efekto standartizuotą koeficientą 0,4715 prilygintume 100 proc.), tiesioginis transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų inovatyviam elgesiui sudaro 44,90 proc., netiesioginis transformacinės lyderystės poveikis per psichologinį įgalinimą sudaro 30,96 proc. ir netiesioginis transformacinis lyderystės poveikis per dalinimąsi žiniomis organizacijoje sudaro 24,14 proc. Tokios transformacinės lyderystės tiesioginio ir netiesioginio poveikio darbuotojų inovatyviam elgesiui proporcijos bei aptartas tiesioginio ir netiesioginio poveikio efekto koeficientų skirtumas, patvirtina mediacijos ryšių svarbą tirtame modelyje.

3.7. Tyrimo rezultatų aptarimas

Atliekant empirinį tyrimą buvo siekiama ištirti transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui, medijuojant psichologiniam įgalinimui ir dalinimuisi žiniomis organizacijoje. Analizės metu buvo tikrinamos išsikeltos hipotezės, kurių tikrinimo rezultatai pateikiami 31 lentelėje.

31 lentelė

Transformacinės lyderystės įtakos darbuotojų inovatyviam elgesiui, medijuojant psichologiniam įgalinimui, dalinimuisi žiniomis organizacijoje, analizės rezultatai

Hipotezė	Rezultatas
H1 - Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui.	Pasitvirtino
H2 - Psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.	Pasitvirtino
H3 - Dalinimasis žiniomis organizacijoje medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.	Pasitvirtino

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Pagal gautus tyrimo rezultatus, nustatyta, kad transformacinės lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui (H1). Tyrimo metu nustatytas ryšys atitinka

analizuotą mokslinę literatūrą ir tyrimus, kuriuose buvo nustatytas teigiamas minėto lyderystės stiliaus poveikis darbuotojų inovatyviam elgesiui (Afsar, Badir ir Saeed, 2014, Ekpenyoung ir Seth, 2020). Kaip pastebi Mahmood ir Uddin (2019), šį ryšį, gali lemti transformacinių lyderių dėmesys darbuotojams, darbuotojų intelektualaus ir analitinio mąstymo skatinimas. Be to, pagal gautus tyrimo rezultatus, galima pritarti ir mokslinėje literatūroje pateikiamoms išvalgoms, jog darbuotojų inovatyviam elgesiui didelę įtaką gali turėti ir tai, kad transformaciniai lyderiai sudaro darbuotojams galimybes įgyvendinti idėjas bei skatina bendradarbiavimą organizacijos viduje (Saeed, Afsar, Shahjehan ir Shah, 2019). Nustatytam ryšiui reikšmės gali turėti ir transformacinės lyderystės stiliui būdingas darbuotojų motyvavimas, įgalinimų darbuotojams suteikimas. Taigi, galima teigti, jog atlikta analizė patvirtino anksčiau atliktus mokslinius tyrimus, kuriuose buvo tirta ir nustatyta transformacinės lyderystės stiliaus teigiama įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui.

Remiantis tyrimo duomenimis, taip pat galima pastebėti, jog labiau teigiamai savo vadovų transformacinės lyderystės stilių buvo linkę vertinti aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys asmenys, lyginant su neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą įgijusiais asmenimis, bei tie darbuotojai, kurie organizacijoje dirba iki 1 metų. Įdomu ir tai, kad labiau teigiamai savo vadovų transformacinės lyderystės stilių vertino tie darbuotojai, kurie patys turi pavaldinių (t. y. kurie yra vidurinės grandies ar žemiausio lygmens vadovais). Labiau inovatyviai besielgiantys nurodė aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai.

Analizės metu taip pat nustatyta, kad transformacinė lyderystė teigiamai veikia tirtus mediatorius – psichologinį įgalinimą ir dalinimąsi žiniomis organizacijoje. Tokie tyrimo rezultatai atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamą požiūrį, jog transformaciniai lyderiai įgalina savo darbuotojus, sukuria tam palankią aplinką organizacijoje (Sagnak, Kuruoz, Polat ir Soylu, 2015) bei padeda darbuotojams prisiimti didesnę atsakomybę, suvokti užduočių svarbą (Sair, Mansoor ir Ali, 2021). Kalbant apie nustatytą teigiamą ryšį tarp transformacinės lyderystės ir dalinimosi žiniomis organizacijoje, dalinimasis žiniomis organizacijoje reikšmingai priklauso nuo organizacijos kultūros, vadovybės požiūrio į dalinimąsi žiniomis ir nuo pasitikėjimo vadovu (Wang ir Noe, 2010). Atsižvelgiant į paminėtą, transformacinės lyderystės stilius, kuris ir yra orientuotas į tarpusavio pasitikėjimą tarp lyderio ir darbuotojų bei į bendradarbiavimą, gali būti laikomas svarbiu veiksnium, skatinančiu darbuotojų dalinimąsi žiniomis organizacijoje, ką patvirtina ir atlikto tyrimo metu gauti rezultatai.

Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, jog psichologinis įgalinimas veikia kaip mediatorius tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio (H2). Gauti tyrimo rezultatai patvirtina kitus mokslinius tyrimus, kuriuose pabrėžiama, kad įvertinus transformacinės lyderystės stiliaus bruožus, tokius, kaip darbuotojų įkvėpimą, motyvavimą, psichologinis

įgalinimas gali veikti kaip mediatorius tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų darbo rezultatų (Stanescu, Zbucnea ir Pinzaru, 2021) bei kad psichologinis įgalinimas gali būti vertinamas kaip viena iš būtinų prielaidų darbuotojų inovatyviam elgesiui (Hennessey ir Amabile, 2010). Psichologiškai įgalinti darbuotojai jaučiasi kompetentingi, įsitraukę į organizacijos veiklą bei turintys galimybę ir autonomiją veikti. Mediacijos analizės rezultatai taip pat patvirtina, kad tiesioginis transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys tyrimo modelyje yra reikšmingai stipresnis nei netiesioginis ryšys, medijuojant psichologiniam įgalinimui. Tokie rezultatai reiškia, jog, nepaisant ženklios psichologinio įgalinimo, kaip mediatoriaus, įtakos, transformacinė lyderystė šio tyrimo kontekste yra labiau skatinanti darbuotojų inovatyvų elgesį.

Pagal gautus tyrimo rezultatus, nustatyta, kad dalinimasis žiniomis organizacijoje mediuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio (H3). Nors šis mediatoriaus ryšys nebuvo plačiai tirtas mokslinėje literatūroje, gauti tyrimo rezultatai atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamas išvalgas, kad dalinimasis žiniomis organizacijoje skatina inovacijas, naujų produktų ir paslaugų kūrimą (Puspita, Yuniarsig ir Wibowo, 2022) bei teigiamai veikia inovacijų kūrimą, įgyvendinimą (Donate ir Guadamillas, 2011). Esamų ar naujų darbuotojų kitiems organizacijos nariams perduodamos žinios gali lemti naujus žinių panaudojimo būdus ir reikšmingai prisidėti prie inovatyvaus elgesio, kartu kuriant naudą tiek organizacijai, tiek ir jos nariams. Kas ypač aktualu įvertinus didelį šių dienų informacijos srautą, technologijų pažangą, greitai besikeičiančią aplinką, prie kurių organizacijoms reikalinga prisitaikyti ir efektyviai valdyti jų turimas žinias (Intezari, Taskin ir Pauleen, 2017). Tiesa, reiktų pastebėti, jog, pagal tirtos mediacijos analizės rezultatus, tiesioginis transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys yra ženkliai (beveik dvigubai) stipresnis nei netiesioginis ryšys, medijuojant dalinimuisi žiniomis organizacijoje. Tokie rezultatai leidžia teigti, jog tirta modelio kontekste esminiu veiksnium, darančiu teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui, išlieka transformacinės lyderystės stilius.

Apibendrinant, transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui bei tiek psichologinis įgalinimas, tiek dalinimasis žiniomis organizacijoje veikia kaip mediatoriai tarp transformacinės lyderystės ir inovatyvaus elgesio darbe. Todėl galima daryti išvadą, jog remiantis moksline literatūra apibrėžtas tyrimo modelis pasitvirtino. Tiesa, nepriklausomai nuo į tyrimą įtrauktų mediatorių, transformacinė lyderystė daro reikšmingą teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui. Tačiau, kaip patvirtina tyrimo rezultatai, šią įtaką galima sustiprinti pasitelkiant psichologinį darbuotojų įgalinimą bei kuriant dalinimosi žiniomis organizacijoje kultūrą, skatinant organizacijos darbuotojus dalintis jų turimomis žiniomis.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Darbuotojų inovatyvus elgesys tampa vis reikšmingesniu organizacijų ištekliumi bei esminiu kriterijumi, leidžiančiu užsitikrinti konkurencinį pranašumą bei didinančiu organizacijos kuriamą vertę. Pagal atliktą mokslinės literatūros analizę, darbuotojų inovatyvus elgesys apibrėžtinamas kaip tikslingų darbuotojų veiksmų visuma, kai tokiais veiksmais tyrinėjamos galimybės, generuojamos, skatinamos ir įgyvendinamos konkrečiai organizacijai naujos idėjos. Darbuotojų inovatyvaus elgesio nauda gali būti tiek vidinė (pačiai organizacijai, joje dirbantiems darbuotojams), tiek išorinė – organizacijos klientams ar platesniam subjektų ratui.
2. Transformacinė lyderystė, kaip į organizacijos veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvavimą ir bendradarbiavimą siekiant bendrų organizacijos tikslų orientuotas lyderystės stilius, suteikia darbuotojams įgalinimus kurti ir įgyvendinti naujas idėjas. Nagrinėta mokslinė literatūra patvirtina, jog transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų inovatyvų elgesį. Transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui gali pasireikšti arba tiesiogiai, arba šis transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys gali būti veikiamas kitų veiksnių.
3. Psichologinis įgalinimas suprantamas kaip darbuotojo vidinė būseną, susijusi su vidine motyvacija ir požiūriu į darbą, taip pat su darbuotojo suvokimu apie jo kompetencijas, autonomiją atliekant tipines ir netipines darbo užduotis bei įtaka atliekamam darbui, organizacijos veiklai. Mokslinė literatūra patvirtina, jog psichologinis įgalinimas gali būti veiksmu, skatinančiu darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą, naujovių organizacijoje kūrimą ir įgyvendinimą.
4. Dalinimasis žiniomis organizacijoje aiškinamas kaip procesas, apimantis profesinių žinių, informacijos apie procesus, su produktu ar paslaugomis susijusių žinių bei organizacinio pobūdžio žinių rinkimą, saugojimą bei keitimąsi rašytinės, žodinės komunikacijos forma arba elektroninių ryšių priemonių pagalba. Dalinimasis žiniomis gali vykti individualiame lygmenyje (tarp keleto darbuotojų), komandos ar visos organizacijos lygmenyje, taip pat tarp susijusių, besikooperuojančių organizacijų. Nagrinėta mokslinė literatūra patvirtina, kad transformacinė lyderystė teigiamai veikia dalinimosi žiniomis procesą bei kad dalinimasis žiniomis daro įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui – kuo efektyviau organizacijoje įgyvendinamas dalinimasis žiniomis, tuo intensyviau pasireiškia darbuotojų inovatyvus elgesys.

5. Mokslinės literatūros analizės pagrindu buvo suformuotas tyrimo modelis, kur transformacinė lyderystė veikia darbuotojų inovatyvų elgesį, o ši ryši medijuoja psichologinis įgalinimas ir dalinimasis žiniomis organizacijoje, kaip vienas nuo kito nepriklausantys mediatoriai. Šis tyrimo modelis bei išsikeltos hipotezės buvo tikrinamos atliekant empirinį tyrimą.
6. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, jog transformacinės lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui. Labiausiai teigiamai savo vadovų transformacinės lyderystės stilių vertino tie darbuotojai, kurie turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, taip pat darbuotojai organizacijoje dirbantys iki vienerių metų. Reikšminga tai, jog labiau teigiamai savo vadovų transformacinės lyderystės stilių įvertino darbuotojai, kurie patys turi pavaldinių. Savo inovatyvų elgesį darbe labiau teigiamai vertino darbuotojai, kurie turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.
7. Tyrimo rezultatai patvirtina, jog psichologinis įgalinimas veikia kaip mediatorius tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio. Atlikto tyrimu taip pat nustatyta, kad dalinimasis žiniomis organizacijoje taip pat veikia kaip mediatorius – medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir inovatyvaus elgesio darbe. Vis dėlto tiesioginis transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys yra stipresnis nei netiesioginiai ryšiai, medijuojant psichologiniam įgalinimui arba dalinimuisi žiniomis organizacijoje. Todėl nepaisant tirtų mediatorių įtakos, atlikto tyrimo kontekste esminiu veiksniu darančiu teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui yra transformacinės lyderystės stilius.

Pasiūlymai. Atsižvelgiant į nagrinėtą mokslinę literatūrą bei empirinio tyrimo rezultatus, organizacijoms ir jų vadovams, siekiantiems didinti darbuotojų inovatyvų elgesį darbe, siūlytina:

1. Atsižvelgiant į tiesioginio transformacinės lyderystės efekto darbuotojų inovatyviam elgesiui reikšmę, siūlytina organizacijos vadovams ugdyti kompetencijas ir įgyvendinti praktikas, orientuotas į transformacinės lyderystės stiliaus taikymą darbuotojų atžvilgiu. Tas gali būti pasiekta per mokymus, seminarus arba mentorystės programas, skirtas vadovams. Be to, transformacinės lyderystės stiliaus kriterijus gali būti įtrauktas į organizacijose atliekamus vadovų vertinimus ar net vykdant darbuotojų apklausas. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog transformacinės lyderystės stilių labiau teigiamai vertino tie respondentai, kurie patys turi pavaldinių. Tad, siekiant reikšmingesnio teigiamo efekto, į darbuotojų inovatyvaus elgesio didinimo procesą reikalinga įtraukti ir vidurinės grandies bei žemiausio lygmens vadovus.

2. Skatinti darbuotojų psichologinį įgalinimą organizacijose. Nagrinėta mokslinė literatūra ir gauti tyrimo rezultatai patvirtina tiek psichologinio įgalinimo teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui, tiek ir tai, jog veikdamas kaip mediatorius psichologinis įgalinimas bendra prasme didina transformacinės lyderystės įtaką inovatyviam elgesiui darbe. Todėl lyderiai turėtų dažniau įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, didinti jų motyvaciją ir autonomiją bei sukurti darbinę atmosferą, vertinančią darbuotojų indėlį į organizacijos veiklą.
3. Organizacijoje kurti ir plėtoti žinių dalinimosi kultūrą tarp darbuotojų. Tyrimo rezultatai patvirtino dalinimosi žiniomis organizacijoje reikšmę darbuotojų inovatyviam elgesiui. Todėl šiam veiksmui turi būti skiriamas reikiamas dėmesys organizacijose, įskaitant techninių galimybių kaupti ir dalintis žiniomis sudarymą bei vidinių seminarų, neformalaus pobūdžio komandų susitikimų organizavimą, kurių vienas iš tikslų būtų dalinimosi žiniomis organizacijoje praktikų skatinimas.

Tyrimo apribojimai. Šis tyrimas prisideda prie mokslinės literatūros plėtojimo transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio, psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis organizacijoje temomis. Atliktas tyrimas ir jo rezultatai yra reprezentatyvūs. Tačiau rezultatai gali skirtis dėl respondentų amžiaus (didelė dalis respondentų yra 26-40 metų amžiaus), turimo išsilavinimo (didžioji dalis respondentų turi aukštąjį išsilavinimą) bei sektoriaus ir srities, kurioje veikia respondentų organizacijos (didelė dalis respondentų dirba privataus sektoriaus organizacijose bei organizacijose, užsiimančiose paslaugų teikimu), taip pat dėl respondentų darbo laiko organizacijose (didžioji dalis respondentų dabartinėje jų organizacijoje dirba iki 10 metų).

Siūlymai tolesniems tyrimams. Atsižvelgiant į šio tyrimo rezultatus ir nagrinėtą mokslinę literatūrą, pateikiami šie siūlymai tolimesniems tyrimams:

1. Analogišką tyrimą atlikti konkrečiame sektoriuje ir konkrečia ar panašia veikla užsiimančių organizacijų atžvilgiu. Šis tyrimas buvo atliekamas apklausiant tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojus. Be to, nebuvo atsirenkama ir tai, kokia veikla užsiima respondentų organizacijos. Susiaurinant organizacijos veiklos sektorių ir sritį bei atliekant tokį pat tyrimą galimai būtų gauti tikslesni rezultatai, kurie atspindėtų ir būtų pritaikomi labiau apibrėžtam organizacijų ratui (pavyzdžiui, informacinių technologijų srityje veikiančioms organizacijoms).
2. Tyrime įtraukti kitus lyderystės stilius (pavyzdžiui, įgalinančią lyderystę, transakcinę lyderystę) tikslu įvertinti kitų lyderystės stilių galimą teigiamą ar neigiamą įtaką

darbuotojų inovatyviam elgesiui bei santykį su psichologiniu įgalinimu, dalinimusi žiniomis organizacijoje.

3. Tyrime kaip mediatorius ar moderatorius įtraukti kitus veiksnius, kurie gali daryti poveikį tiek darbuotojų inovatyviam elgesiui, tiek ir šiame tyrime nustatytam ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio. Kiti veiksniai galėtų būti parenkami atsižvelgiant į veiklos sritį, kurioje veikia respondentų organizacijos, arba gali būti parenkami universalaus pobūdžio veiksniai (pavyzdžiui, pasitenkinimas darbu). Be to, atsižvelgiant į tai, jog šiuo metu dalis darbuotojų dalį ar net visą laiką dirba nuotoliu, būtų reikšminga įvertinti ir nuotolinio darbo įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Abstein, A., Spieth, P. (2014). *Exploring HRM Meta-Features that Foster Employees' Innovative Work Behaviour in Times of Increasing Work-Life Conflict*. Creativity and Innovation Management, Vol. 23(2), P. 211–225. Žiūrėta 2023-05-02. Prieiga internetu: doi.org/10.1111/caim.12053

Afsar, B., Badir, Y., F., Saeed, B., B. (2014). *Transformational leadership and innovative work behavior*. Industrial Management & Data Systems. Vol. 23(3), P. 402-428. Žiūrėta 2023-05-03. Prieiga internetu: [10.1108/EJIM-12-2018-0257](https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257)

Ahmed, S. S., Khan, M., M., Khan, E. (2021). *Transformational Leadership, Emotional Intelligence, and Innovative work behavior: the role of psychological empowerment*. Global Management Journal for Academic & Corporate Studies, Vol. 11(2), P. 63-76. Žiūrėta 2023-11-14. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/353122646 Transformational Leadership Emotional Intelligence and Innovative work behavior The role of psychological empowerment](https://www.researchgate.net/publication/353122646_Transformational_Leadership_Emotional_Intelligence_and_Innovative_work_behavior_The_role_of_psychological_empowerment)

Al-edenat, M. (2018). *Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction*. Journal of Organizational Change Management. Vol. 31(4), P. 810-838. Žiūrėta 2023-05-02. Prieiga internetu: doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0181

Alheed, A. F., Adwan, A. A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M. A., Saleh, M. A. (2021). *The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior*. Management Science Letters, Vol. 11, P. 239-246. Žiūrėta 2023-11-14. Prieiga internetu: [10.5267/j.msl.2020.8.010](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.010)

Asbari, M. (2020). *Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs?* International Journal of Sociology, Policy and Law, Vol. 1(1), P. 51-55. Žiūrėta 2023-05-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.8888/ijospl.v1i1.17>

Blankenship, S. S., Ruona, E. A. (2009). *Exploring Knowledge Sharing in Social Structures: Potential Contributions to an Overall Knowledge Management Strategy*. Advances in Developing Human Resources Vol. 11, P. 290-306. Žiūrėta 2023-05-02. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1523422309338578>

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., Lee, J. N. (2005). *Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate*. Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management. Vol. 29 (1), P. 877-111. Žiūrėta 2023-11-14. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2307/25148669>

Borba, D., Chaves, M. S., Oliveira, M. (2022). *Knowledge sharing in the banking sector: a systematic literature review and research agenda*. Knowledge Management Studies. Vol. 13(1), P. 55-70. Žiūrėta 2023-05-03. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1504/IJKMS.2022.119260>

Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., Nijenhuis, K. (2017). *Inovative Work Behaviour in Knowledge-Intensive Public Sector Organizations: The Vase of Supervisors in the Netherlands Fire Services*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 28(2), P. 379-398. Žiūrėta 2023-05-03. Prieiga internetu: <doi.org/10.1080/09585192.2016.1244894>

Caniels, M., Veld, M. (2019). *Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behavior: how much balance we need?* The International Journal of Human Resource Management, Vol. 30(4), P. 1-21. Žiūrėta 2023-05-04. Prieiga internetu: <10.1080/09585192.2016.1216881>

Carless, S. A., Wearing, A. J., Mann, L. A. (2000). *A Short Measure of Transformational Leadership*. Journal of Business and Psychology, Vol. 14(3), P. 389-405. Žiūrėta 2023-11-14. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1022991115523>

Diskienė, D., Paulienė, R. (2014). *Leader-Follower Relationship Behaviors: Who is Gatekeeper to Leadership Outcomes?* Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5(9), P. 152-163. Žiūrėta 2023-04-28. Prieiga internetu: <10.5901/mjss.2014.v5n9p152>

Dobni, C. B. (2008). *Measuring innovation culture in organizations. The Development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*. European Journal of Innovation Management, Vol 11(4), P. 539-559. Žiūrėta 2023-05-03. Prieiga internetu: <doi.org/10.1108/14601060810911156>

Donate, M., J., Guadamillas, F. (2011). *Organizational factors to support knowledge management and innovation*. Journal of Knowledge Management. Vol. 15(6), P. 890-914. Žiūrėta 2023-11-15. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/13673271111179271>

Dust, S. B., Resick, C. J., Mawritz, M. B. (2014). *Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 35, p. 413-433. Žiūrėta 2023-04-29. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/job.1904>

Dzimidienė, A., Bagdžiūnienė, D. (2022). *Darbuotojų vikrumo ir saviveiksmingumo reikšmė inovatyviam elgesiui organizacijoje*. Psichologija, Vol. 67, P. 70-88. Žiūrėta 2023-05-02. Prieiga internetu: <doi.org/10.15388/Psichol.2022.60>

Ekpenyong, P., Seth, A. (2020). *Effect of Transformational Leadership Style on Innovative Work Behaviour of Employees*. IOSR Journal of Business and Management, Vol. 22(8), P. 28-38. Žiūrėta 2023-04-29. Prieiga internetu: <10.9790/487X-2208082838>

Farooq, R. (2018). *A conceptual model of knowledge sharing*. International Journal of Innovation Science. Vol. 10(2), P. 238-260. <http://dx.doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0087>

Geležinytė, R., Bagdžiūnienė, D. (2016). *Inovatyvus elgesys darbe: kai kurie psichometriniai lietuviškojo klausimyno rodikliai*. Psichologija, Vol. 53, P. 59-77. Žiūrėta 2023-11-14. Prieiga internetu: doi.org/10.15388/Psichol.2016.53.10032

Giniūnienė J., Jurksienė L. (2015). *Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: interrelations and impact on firm performance*. 20th International Scientific Conference „Economics and Management 2015 (ICEM-2015)“, Vol. 213, P. 985-991. Žiūrėta 2023-05-04. Prieiga internetu: doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515

Gurt, J., Solga, M. (2013). *Transformational Leadership and Follower's Unethical Behavior for the Benefit of the Company: A Two-Study Investigation*. Journal of Business Ethics, Vol. 120, P. 81-93. Žiūrėta 2023-05-03. Prieiga internetu: [10.1007/s10551-013-1644-z](https://doi.org/10.1007/s10551-013-1644-z)

Hansen, J. A., Pihl-Thingvad, S. (2019). *Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles*. Public Management Review, Vol. 21(6). P. 918-944. Žiūrėta 2023-04-28. Prieiga internetu: doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272

Hay, I. (2006). *Transformational leadership: characteristics and criticisms*. E-Journal of Organizational Learning and Leadership, Vol. 5(2). Žiūrėta 2023-04-27. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/261725451_Transformational_leadership_characteristics_and_criticisms

Hennessey, B. A., Amabile, T. M. (2010). *Creativity*. Annual Review of Psychology, Vol. 61, P. 569-598. Žiūrėta 2024-03-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>

Huang, C. C. (2009). *Knowledge Sharing and Group Cohesiveness on Performance: An Empirical Study of Technology R&D Teams in Taiwan*. Technovation, Vol 29(11), P. 786-797. Žiūrėta 2023-11-15. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.003>

Intezari, A., Taskin, N., Pauleen, D. J. (2017). *Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture*. Journal of Knowledge Management. Vol. 21(2), P. 492-515. Žiūrėta 2023-05-03. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0216>

Jaithen, A. A. H., Alarifi, S., Mosbah, A. (2019). *Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation*. Transformation leadership and creativity. Personnel Review, Vol. 48(5), P. 1082-1099. Žiūrėta 2024-03-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0354>

Janssen, O. (2000). *Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 73(3), P. 287-302. Žiūrėta 2023-05-04. Prieiga internetu: doi.org/10.1348/096317900167038

Jong, J., Hartog, D. (2010). *Measuring Innovative Work Behaviour*. Creativity and Innovation Management, Vol. 19(1), P. 23–36. Žiūrėta 2023-11-15. Prieiga internetu: doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x

Jose, G., Mampilly, S. R. (2014). *Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation*. Global Business Review. Vol. 15(1), P. 93-104. Žiūrėta 2024-03-04. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0972150913515589>

Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Liucijus.

Kessel, M., Hannemann-Weber, H., Kratzer, J. (2012). *Innovative Work Behavior in healthcare: the benefit of operational guidelines in the treatment of rare diseases*. Health Policy, Vol. 105, P. 146-153. Žiūrėta 2023-05-03. Prieiga internetu: doi.org/10.1016/j.healthpol.2012.02.010

Khajeh, E. H. (2018). *Impact of Leadership Styles on Organizational Performance*. Journal of Human Resources Management Research. Vol. 2018(2018). Žiūrėta 2023-05-02. Prieiga internetu: [10.5171/2018.687849](https://doi.org/10.5171/2018.687849)

Kor, B., Wakkee, I., Sijde, P. (2021). *How to promote managers' innovative behavior at work: Individual factors and perceptions*. The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management, Vol. (99), P. 102-127. Žiūrėta 2023-05-02. Prieiga internetu: doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102127

Lan, X. M. ir Chong, W. Y. (2015). *The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 172(27), P. 184-191. Žiūrėta 2024-03-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.353>

Mahmood, M., Uddin, M. A. (2019). *Influence of Transformational Leadership on Employees' Creative Process Engagement: A Multi-Level Analysis*. Management Decisions, Vol. 57(3), P. 741 – 764. Žiūrėta 2023-05-03. Prieiga internetu: doi.org/10.1108/MD-07-2017-0707

Messmann, G., Mulder, R. (2012). *Development of a measurement instrument for innovative work behavior as a dynamic and context-bound construct*. Human Resource Development International, Vol. 15, P. 43-59. Žiūrėta 2023-05-02. Prieiga internetu: doi.org/10.1080/13678868.2011.646894

Menon, S. T. (2001). *Employee empowerment: An integrative psychological approach*. Applied Psychology: An International Review, 50(1), P. 153 - 180. Žiūrėta 2024-03-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>

Minai, M. H., Jauhari, H., Kumar, M. ir Singh, S. (2020), *Unpacking transformational leadership: dimensional analysis with psychological empowerment*. Personnel Review, Vol. 49(7), P. 1419 - 1434. Žiūrėta 2024-03-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0580>

Montani, F., Odoardi, C., Battistelli, A. (2014). *Individual and contextual determinants of innovative work behaviour: Proactive goal generation matters*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 87(4), P. 645–670. Žiūrėta 2023-05-03. Prieiga internetu: doi.org/10.1111/joop.12066

Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla

Pieterse, A. N., Knippenberg, M., S., Stam, D. (2010). *Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 31, P. 609-623. Žiūrėta 2024-03-03. Prieiga internetu: doi.org/10.1002/job.650

Puspita, M., Yuniarsig, T., Wibowo, L., A. (2022). *The Influence of Transformational Leadership and Knowledge Sharing on Innovative Work Behavior of Millennial Employees in Start-Up Companies*. Proceedings of the 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021). P. 418 – 423. Žiūrėta 2023-11-15. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.078>

Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., Spiller, N. (2014). *Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare: A Micro-Level Investigation of Direct and Indirect Effects*. Creativity and Innovation Management, Vol. 23(4), P. 400-414. Žiūrėta 2023-05-03. Prieiga internetu: [http://dx.doi.org/10.1111/caim.12084](https://dx.doi.org/10.1111/caim.12084)

Rousseau, V., Aube, C., Tremblay, S. (2012). *Team coaching and innovation in work teams. An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms*. Leadership & Organizational Development Journal, Vol. 34(4), P.344-364. Žiūrėta 2023-05-02. Prieiga internetu: doi.org/10.1108/LODJ-08-2011-0073

Saira, S., Mansoor, S., Ali, M. (2021). *Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 42(1), P. 130-143. Žiūrėta 2024-03-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>

Saeed, B. B., Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I. (2019). *Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement*. Economic Research, Vol. 32(1), P. 254-281. Žiūrėta 2024-03-03. Prieiga internetu: [10.1080/1331677X.2018.1556108](https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108)

Sagnak, M., Kuruoz, M., Polat, B., ir Soylu, A. (2015). *Transformational leadership and innovative climate: An examination of the mediating effect of psychological empowerment*. Eurasian Journal of Educational Research, Vol. 60, P. 149-162. Žiūrėta 2024-03-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.14689/ejer.2015.60.9>

Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*. The Academy of Management Journal, Vol. 38(5), P. 1442–1465. Žiūrėta 2024-03-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2307/256865>

Stanescu, D. F., Zbucea, A., Pinzaru, F. (2019). *Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment*. Kybernetes, Vol. 50(4). P. 1041-1057. Žiūrėta 2024-03-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>

Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2009). *Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai*. Psichologija, Vol. 40, P. 88-102. Žiūrėta 2023-11-14. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15388/Psichol.2009.0.2584>

Tvarijonavičius, M. (2014). *Psichologinis įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje. Daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas. Žiūrėta 2024-03-03. Prieiga internetu: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:2124477/2124477.pdf>

Tvarijonavičius, M., Bagdžiūnienė, D. (2014). *Vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo reikšmė darbuotojų psichologiniam įgalinimui*. International Journal of Psychology: A Biophysical Approach, Vol. 14, P. 113-138. Žiūrėta 2024-03-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.7220/2345-024X.14.6>

Wang, J., Liu, L. (2019). *Study on mechanism of customers' participation in knowledge sharing*. Expert systems. Vol. 36. Žiūrėta 2023-05-04. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/exsy.12367>

Wang, S., Noe, R. A. (2010). *Knowledge sharing: A review and directions for future research*. Human Resource Management Review. Vol 20 (2010), P. 115-131. Žiūrėta 2023-05-04. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>

Wang, X. H. F., Howell, J. M. (2012). *A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes*. The Leadership Quarterly, Vol. 23(5), P. 775-790. Žiūrėta 2023-05-03. Prieiga internetu: [10.1016/j.leaqua.2012.02.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.02.001)

Widmann, A., Messmann, G., Mulder, R. H. (2016). *The impact of Team Learning Behaviors on Team Innovative Work Behavior: A Systematic review*. Human Resource Development Review, Vol. 15(4), P. 429–458. Žiūrēta 2023-05-02. Prieiga internetu: doi.org/10.1177/1534484316673713

Wojtczuk-Turek, A., Turek, D. (2015). *Innovative behaviour in the workplace. The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: the case of Poland*. European Journal of Innovation Management, Vol. 18(3), P. 397 – 419. Žiūrēta 2023-05-02. Prieiga internetu: [10.1108/EJIM-03-2014-0027](https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2014-0027)

Zhang, X., Bartol, K. M. (2010). *Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement*. Academy of Management Journal, Vol. 53(1), P. 107-128. Žiūrēta 2024-03-04. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>

Xerri, M. J., Brunetto, Y. (2013). *Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24(16), P. 3163–3177. Žiūrēta 2023-05-03. Prieiga internetu: doi.org/10.1080/09585192.2013.775033

TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJŲ INOVATYVIAM ELGESIUI, VEIKIANT PSICHOLOGINIAM ĮGALINIMUI IR DALINIMUISI ŽINIOMIS ORGANIZACIJOJE

Vaidas KONTRIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Verslo vystymo magistro programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – prof. dr. D. Diskienė

Vilnius, 2024

SANTRAUKA

83 puslapiai, 31 lentelė, 6 paveikslai, 61 literatūros šaltinis.

Pagrindinis darbo tikslas – ištirti ir empiriškai nustatyti transformacinės lyderystės įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui, medijuojant psichologiniam įgalinimui ir dalinimuisi žiniomis organizacijoje.

Magistro darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys (literatūros analizė, tyrimo metodologijos apibrėžimas bei empirinio tyrimo rezultatų analizė), išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas ir priedai.

Mokslinės literatūros analizės dalyje analizuojamos ir apibūdinamos transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvus elgesys, psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis organizacijoje sąvokos ir ypatumai. Taip pat, remiantis moksline literatūra, analizuojamos paminėtų veiksnių sąsajos.

Tyrimo metodologijos dalyje pateikiamas remiantis moksline literatūra sudarytas konceptualus tyrimo modelis ištirti transformacinės lyderystės įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui, medijuojant psichologiniam įgalinimui ir dalinimuisi žiniomis organizacijoje. Taip pat išsikeltos hipotezės, parinkti empiriniam tyrimui atlikti naudoti klausimynai ir apibrėžta tyrimo imtis.

Tyrime dalyvavo viso 286 respondentai, iš kurių 282 respondentų anketos buvo pripažintos tinkamos tyrimui. Gautų duomenų analizė buvo atlikta naudojantis statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS.

Tyrimo rezultatai patvirtino, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui. Transformacinė lyderystė taip pat teigiamai veikia mediatorius – psichologinį įgalinimą ir dalinimąsi žiniomis organizacijoje. Atlikus mediacijos analizę nustatyta, kad ryšį tarp transformacinės lyderystės medijuoja tiek psichologinis įgalinimas,

tiesioginis transformacinės lyderystės efektas per paminėtus mediatorius yra reikšmingas. Atsižvelgiant į nagrinėtą mokslinę literatūrą ir gautus empirinio tyrimo rezultatus, siekiant didesnio darbuotojų inovatyvaus elgesio, siūlytina organizacijose skatinti transformacinės lyderystės stiliaus taikymą visų lygmenų vadovams, taip pat skirti deramą dėmesį darbuotojų psichologiniam įgalinimui bei dalinimosi žiniomis kultūros organizacijose kūrimui ir plėtojimui.

Raktiniai žodžiai: transformacinė lyderystė, darbuotojų inovatyvus elgesys, psichologinis įgalinimas, dalinimasis žiniomis.

IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES' INNOVATIVE BEHAVIOUR UNDER INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND KNOWLEDGE SHARING IN ORGANISATION

Vaidas KONTRIMAS

Master Thesis

Business Development master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. dr. D. Diskienė

Vilnius, 2024

SUMMARY

83 pages, 31 charts, 6 pictures, 61 references.

The main goal of this master's thesis is to investigate and empirically determine the impact of transformational leadership on employees' innovative behaviour, mediated by psychological empowerment and knowledge sharing in the organisation.

The Master's thesis consists of an introduction, three main parts (literature analysis, definition of the research methodology and analysis of the empirical results), conclusions and suggestions, a list of references and annexes.

In the literature analysis part, the concepts and characteristics of transformational leadership, innovative behaviour of employees, psychological empowerment and knowledge sharing in the organisation are analysed and defined. This part also analyses the interrelationships between these factors on the basis of the scientific literature.

The methodology part of the master's thesis presents a conceptual research model based on the literature in order to investigate the impact of transformational leadership on employees' innovative behaviour, mediated by psychological empowerment and knowledge sharing in the organisation. The hypotheses were formulated, the questionnaires to be used for the empirical study were selected and the research extent was defined.

A total of 286 respondents participated in the study, out of which 282 responses to questionnaires were found appropriate for the empirical study. The obtained research data was processed using the statistical software SPSS.

The research results confirmed that transformational leadership has a positive impact on employees' innovative behaviour. Transformational leadership also has a positive effect on the

mediators - psychological empowerment and knowledge sharing in the organisation. The mediation analysis found that the relationship between transformational leadership is mediated by both psychological empowerment and knowledge sharing in the organisation and that this indirect effect of transformational leadership through these mediators is significant. In the light of the literature reviewed and the results of the empirical research, in order to increase the innovative behaviour of employees, it is suggested for organisations to encourage managers at all levels of organisations to use transformational leadership and to pay significant attention to psychological empowerment of employees, as well as to the creation and development of knowledge sharing culture within the organisations.

Keywords: transformational leadership, innovative behaviour of employees, psychological empowerment, knowledge sharing.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa

Gerbiamas respondente,

Esu Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, Verslo vystymo magistro programos, II-o kurso studentas. Atlieku savo magistro baigiamojo darbo tyrimą, kurio metu tiriami transformacinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio, psichologinio įgalinimo ir dalinimosi žiniomis organizacijoje ryšiai. Šiam tyrimui atlikti vykdoma respondentų apklausa, kurioje kviečiu Jus dalyvauti. Apklausa yra anoniminė ir jos metu surinkti duomenys bus analizuojami bei analizės rezultatai pateikiami apibendrinta forma, kas užtikrina Jūsų atsakymų konfidencialumą. Anketos pildymas turėtų užtrukti apie 10 minučių.

Dėkoju už Jūsų skiriamą laiką ir prisidėjimą prie atliekamo tyrimo.

1. Perskaitykite ir įvertinkite žemiau pateikiamus teiginius, kurie skirti apibūdinti Jūsų tiesioginį vadovą dabartinėje darbovietėje. Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite, Jūsų nuomone, labiausiai tinkantį atsakymą (1 – retai arba niekada, 2 – kartais, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, o 5 – labai dažnai arba visada).

	Retai arba niekada	Kartais	Vidutiniškai	Dažnai	Labai dažnai arba visada
1. Mano vadovas pateikia aiškią, pozityvią ateities viziją.	1	2	3	4	5
2. Mano vadovas darbuotojus vertina kaip asmenybes, remia ir skatina jų tobulėjimą.	1	2	3	4	5
3. Mano vadovas padrąsina darbuotojus ir pripažįsta jų pasiekimus.	1	2	3	4	5
4. Mano vadovas skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir komandos narių bendradarbiavimą.	1	2	3	4	5
5. Mano vadovas skatina analizuoti problemas naujais būdais ir kelti klausimus dėl prielaidų.	1	2	3	4	5

6. Mano vadovas turi aiškias vertybes, kurias išsako ir elgiasi vadovaudamasis šiomis vertybėmis.	1	2	3	4	5
7. Mano vadovas dėl jo turimos aukštos kompetencijos įkvepia mane bei skatina kitus darbuotojus didžiuotis ir gerbti vadovą.	1	2	3	4	5

2. Perskaitykite žemiau pateikiamus teiginius ir įvertinkite savo elgesį dabartinėje darbovietėje, pasirenkant labiausiai tinkantį atsakymo variantą (1 – visiškai nesutinku, 2 – labiau nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – labiau sutinku, o 5 – visiškai sutinku).

	Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku	Visiškai sutinku
1. Aš kreipiu dėmesį į dalykus, kurie nėra mano kasdienių darbo funkcijų dalis.	1	2	3	4	5
2. Man įdomu, kaip būtų galima pagerinti situaciją.	1	2	3	4	5
3. Aš ieškau naujų darbo metodų, technikų ar įrankių.	1	2	3	4	5
4. Aš kuriu naujus problemų sprendimo būdus.	1	2	3	4	5
5. Aš randu naujus būdus atlikti užduotis.	1	2	3	4	5
6. Aš priverčiu svarbius organizacijos (darbovietės) narius būti entuziastingais dėl inovatyvių (naujų) idėjų.	1	2	3	4	5
7. Stengiuosi įtikinti aplinkinius palaikyti inovatyvias (naujas) idėjas.	1	2	3	4	5
8. Aš nuolat įtraikiu inovatyvias (naujas) idėjas į darbų atlikimą.	1	2	3	4	5
9. Aš prisidedu prie naujų idėjų įgyvendinimo.	1	2	3	4	5
10. Aš stengiuosi kurti naujoves organizacijoje (darbe).	1	2	3	4	5

3. Perskaitykite žemiau pateikiamus teiginius ir pasirinkite Jūsų elgesį labiausiai atitinkantį atsakymo variantą (1 – visiškai nesutinku, 2 – labiau nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – labiau sutinku, o 5 – visiškai sutinku).

	Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku	Visiškai sutinku
1. Aš dažnai dalinuosi savo darbo ataskaitomis ir kitais oficialiais dokumentais su savo bendradarbiais.	1	2	3	4	5
2. Aš visuomet su bendradarbiais dalinuosi turimomis instrukcijomis, metodologijomis, veiksmų atlikimo būdais.	1	2	3	4	5
3. Aš dažnai su bendradarbiais dalinuosi savo darbine patirtimi ar žiniomis (angl. know-how).	1	2	3	4	5
4. Bendradarbių prašymu aš visada pasidalinu mano turimomis žiniomis apie tai kur ir kam tam tikri dalykai, procesai, veiksmai gali būti pritaikomi.	1	2	3	4	5
5. Stengiuosi su bendradarbiais efektyviai dalintis patirtimi, kurią įgijau studijų ar mokymų metu.	1	2	3	4	5

4. Perskaitykite žemiau pateikiamus teiginius ir pasirinkite labiausiai situaciją atitinkantį atsakymo variantą (1 – visiškai nesutinku, 2 – labai nesutinku, 3 - sutinku, 4 – nei sutinku, nei nesutinku, 5 – sutinku, 6 – labai sutinku, o 7 - visiškai sutinku).

	Visiškai nesutinku	Labai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Labai sutinku	Visiškai sutinku
1. Aš esu užtikrintas savo gebėjimais atlikti savo darbą.	1	2	3	4	5	6	7
2. Darbas, kurį dirbu, man yra svarbus.	1	2	3	4	5	6	7
3. Aš galiu savarankiškai spręsti, kaip dirbti savo darbą.	1	2	3	4	5	6	7
4. Mano įtaka tam, kas vyksta mano skyriuje / departamente, yra didelė.	1	2	3	4	5	6	7

5. Mano darbinė veikla man yra asmeniškai reikšminga.	1	2	3	4	5	6	7
6. Aš turiu galimybę kontroliuoti tai, kas vyksta mano skyriuje / departamente.	1	2	3	4	5	6	7
7. Galiu nuspręsti pats, kaip atlikti savo darbą.	1	2	3	4	5	6	7
8. Turiu daug galimybių nepriklausomai, laisvai nuspręsti, kaip atlikti savo darbą.	1	2	3	4	5	6	7
9. Esu įgijęs įgūdžius, reikalingus mano darbui atlikti.	1	2	3	4	5	6	7
10. Darbas, kurį atlieku, man yra prasmingas.	1	2	3	4	5	6	7
11. Turiu daug įtakos tam, kas vyksta mano skyriuje / departamente.	1	2	3	4	5	6	7
12. Esu užtikrintas savo gebėjimais atlikti savo darbo funkcijas.	1	2	3	4	5	6	7

5.	Įrašykite Jūsų amžių (sveikuoju skaičiumi, t. y. be kablelio):	<i>Respondentas įrašo savo amžių.</i>
6.	Jūsų lytis:	(i) vyras; (ii) moteris; (iii) kita.
7.	Jūsų išsilavinimas:	(i) pagrindinis išsilavinimas; (ii) vidurinis išsilavinimas; (iii) aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas; (iv) aukštasis universitetinis išsilavinimas; (vii) kita.
8.	Kokiame sektoriuje veikia Jūsų dabartinė organizacija?	(i) privatus sektorius; (ii) viešasis sektorius.
9.	Organizacijos, kurioje šiuo metu dirbate, dydis:	(i) iki 10 darbuotojų (labai maža); (ii) nuo 11 iki 50 darbuotojų (maža); (iii) nuo 51 iki 249 darbuotojų (vidutinė); (iv) 250 ir daugiau darbuotojų (didelė).
10.	Nurodykite organizacijos veiklos sritį, pasirenkant vieną iš pateikiamų variantų:	(i) gamyba; (ii) paslaugų teikimas; (iii) prekyba; (iv) viešasis sektorius; (v) žemės ūkis; (vi) kita veikla.
11.	Ar dabartinėje darbovietėje turite tiesioginį vadovą?	(i) taip; (ii) ne.
12.	Kokį laikotarpį dirbate dabartinėje darbovietėje:?	(i) iki 1 metų; (ii) 1 – 5 metus; (iii) 6 – 10 metų; (iv) 11 – 15 metų; (v) 16 – 20 metų; (vi) 21 ir daugiau metų.
13.	Ar turite pavaldinių, kuriems Jūs vadovaujate?	(i) taip; (ii) ne.

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką.

2 priedas. T-testo analizės dėl respondentų vertinimų skirtumo pagal socialines, demografines charakteristikas

T-testo analizė dėl respondentų vertinimų skirtumų pagal lytį:

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Transformacinė lyderystė	Equal variances assumed	.001	.974	-.739	280	.230	.461	-.07728	.10460	-.28319	.12862
	Equal variances not assumed			-.736	269.202	.231	.462	-.07728	.10496	-.28393	.12936
Darbuotojų inovatyvus elgesys	Equal variances assumed	1.050	.306	-1.095	280	.137	.274	-.07938	.07250	-.22210	.06333
	Equal variances not assumed			-1.084	259.673	.140	.279	-.07938	.07321	-.22354	.06478
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	Equal variances assumed	2.446	.119	-1.518	280	.065	.130	-.11368	.07488	-.26108	.03371
	Equal variances not assumed			-1.510	266.045	.066	.132	-.11368	.07531	-.26196	.03459
Psichologinis igalimas	Equal variances assumed	.161	.688	-.389	280	.349	.697	-.04428	.11369	-.26808	.17952
	Equal variances not assumed			-.388	269.445	.349	.698	-.04428	.11406	-.26884	.18028

T-testo analizė dėl respondentų vertinimų skirtumų pagal organizacijos, kurioje respondantai dirba, sektorių:

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Transformacinė lyderystė	Equal variances assumed	.210	.647	-1.124	280	.131	.262	-.14131	.12574	-.38882	.10621
	Equal variances not assumed			-1.217	110.881	.113	.226	-.14131	.11614	-.37145	.08884
Darbuotojų inovatyvus elgesys	Equal variances assumed	.616	.433	-2.182	280	.015	.030	-.18921	.08672	-.35991	-.01851
	Equal variances not assumed			-2.353	110.122	.010	.020	-.18921	.08042	-.34859	-.02983
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	Equal variances assumed	.105	.747	-3.326	280	<.001	<.001	-.29525	.08876	-.46997	-.12053
	Equal variances not assumed			-3.401	101.272	<.001	<.001	-.29525	.08680	-.46744	-.12306
Psichologinis igalimas	Equal variances assumed	.218	.641	-.483	280	.315	.630	-.06602	.13682	-.33535	.20331
	Equal variances not assumed			-.497	102.350	.310	.620	-.06602	.13286	-.32954	.19751

T-testo analizė dėl respondentų vertinimų skirtumų pagal kriterijų, ar respondantai turi pavaldinių:

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Transformacinė lyderystė	Equal variances assumed	5.448	.020	1.817	280	.035	.070	.21078	.11600	-.01755	.43912
	Equal variances not assumed			1.997	171.243	.024	.047	.21078	.10556	.00241	.41916
Darbuotojų inovatyvus elgesys	Equal variances assumed	4.406	.037	2.601	280	.005	.010	.20811	.08001	.05062	.36559
	Equal variances not assumed			2.843	169.177	.003	.005	.20811	.07319	.06363	.35258
Psichologinis igalimas	Equal variances assumed	15.298	<.001	6.042	280	<.001	<.001	.72021	.11920	.48557	.95485
	Equal variances not assumed			7.141	204.501	<.001	<.001	.72021	.10085	.52136	.91906
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	Equal variances assumed	.030	.863	.495	280	.310	.621	.04148	.08375	-.12338	.20634
	Equal variances not assumed			.514	150.679	.304	.608	.04148	.08067	-.11791	.20086

3 priedas. One-way ANOVA testų rezultatai dėl respondentų vertinimų skirtumo pagal socialines, demografines charakteristikas

One-way ANOVA testo rezultatai dėl respondentų amžiaus įtakos veiksmų vertinimui:

Oneway

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Transformacinė lyderystė	21-25 metai	29	3.8325	.88810	.16492	3.4947	4.1703	2.43	5.00
	26-30 metai	61	3.7892	.82627	.10579	3.5776	4.0008	1.71	5.00
	31-35 metai	102	3.8179	1.02448	.10144	3.6167	4.0192	1.00	5.00
	35-40 metai	67	4.0746	.67665	.08267	3.9096	4.2397	2.14	5.00
	41-45 metai	15	4.0381	.66012	.17044	3.6725	4.4037	3.00	5.00
	45-50 metai	8	3.3036	.67629	.23910	2.7382	3.8690	2.71	4.71
	Total	282	3.8713	.87489	.05210	3.7688	3.9739	1.00	5.00
Darbuotojų inovatyvus elgesys	21-25 metai	29	3.7483	.61448	.11411	3.5145	3.9820	2.40	4.60
	26-30 metai	61	4.0016	.58037	.07431	3.8530	4.1503	2.20	5.00
	31-35 metai	102	3.7647	.65682	.06504	3.6357	3.8937	1.80	5.00
	35-40 metai	67	3.9866	.54852	.06701	3.8528	4.1204	2.10	5.00
	41-45 metai	15	4.1400	.53958	.13932	3.8412	4.4388	3.30	5.00
	45-50 metai	8	4.0250	.30119	.10649	3.7732	4.2768	3.60	4.60
	Total	282	3.8943	.60711	.03615	3.8232	3.9655	1.80	5.00
Psichologinis igalimas	21-25 metai	29	5.0546	.90722	.16847	4.7095	5.3997	3.67	7.00
	26-30 metai	61	5.4850	.95640	.12245	5.2400	5.7299	3.17	7.00
	31-35 metai	102	5.4453	1.08815	.10774	5.2315	5.6590	2.75	7.00
	35-40 metai	67	5.6779	.77033	.09411	5.4900	5.8658	2.25	7.00
	41-45 metai	15	5.8667	.54080	.13963	5.5672	6.1661	4.50	6.58
	45-50 metai	8	5.6875	.59554	.21055	5.1896	6.1854	5.00	6.50
	Total	282	5.4982	.95027	.05659	5.3868	5.6096	2.25	7.00
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	21-25 metai	29	4.0552	.57045	.10593	3.8382	4.2722	3.00	4.80
	26-30 metai	61	4.2262	.63401	.08118	4.0639	4.3886	2.20	5.00
	31-35 metai	102	4.2412	.66621	.06596	4.1103	4.3720	2.80	5.00
	35-40 metai	67	4.2119	.59887	.07316	4.0659	4.3580	2.00	5.00
	41-45 metai	15	4.2800	.66676	.17216	3.9108	4.6492	3.40	5.00
	45-50 metai	8	4.5000	.45356	.16036	4.1208	4.8792	3.60	5.00
	Total	282	4.2213	.62826	.03741	4.1476	4.2949	2.00	5.00

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Amzius suskirstytas	(J) Amzius suskirstytas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Transformacinė lyderystė	LSD	21-25 metai	26-30 metai	.04329	.19608	.825	-.3427	.4293
			31-35 metai	.01459	.18294	.937	-.3456	.3747
			35-40 metai	-.24211	.19323	.211	-.6225	.1383
			41-45 metai	-.20558	.27648	.458	-.7499	.3387
			45-50 metai	.52894	.34716	.129	-.1545	1.2124
		26-30 metai	21-25 metai	-.04329	.19608	.825	-.4293	.3427
			31-35 metai	-.02870	.14070	.839	-.3057	.2483
			35-40 metai	-.28540	.15384	.065	-.5883	.0175
			41-45 metai	-.24887	.25054	.321	-.7421	.2443
			45-50 metai	.48566	.32688	.138	-.1578	1.1292
		31-35 metai	21-25 metai	-.01459	.18294	.937	-.3747	.3456
			26-30 metai	.02870	.14070	.839	-.2483	.3057
			35-40 metai	-.25670	.13670	.061	-.5258	.0124
			41-45 metai	-.22017	.24039	.361	-.6934	.2531
			45-50 metai	.51436	.31917	.108	-.1140	1.1427
		35-40 metai	21-25 metai	.24211	.19323	.211	-.1383	.6225
			26-30 metai	.28540	.15384	.065	-.0175	.5883
			31-35 metai	.25670	.13670	.061	-.0124	.5258
			41-45 metai	.03653	.24831	.883	-.4523	.5254
			45-50 metai	.77106 [*]	.32518	.018	.1309	1.4112
		41-45 metai	21-25 metai	.20558	.27648	.458	-.3387	.7499
			26-30 metai	.24887	.25054	.321	-.2443	.7421
			31-35 metai	.22017	.24039	.361	-.2531	.6934
			35-40 metai	-.03653	.24831	.883	-.5254	.4523
			45-50 metai	.73452	.38058	.055	-.0147	1.4837
		45-50 metai	21-25 metai	-.52894	.34716	.129	-1.2124	.1545
			26-30 metai	-.48566	.32688	.138	-1.1292	.1578
			31-35 metai	-.51436	.31917	.108	-1.1427	.1140
			35-40 metai	-.77106 [*]	.32518	.018	-1.4112	-.1309
			41-45 metai	-.73452	.38058	.055	-1.4837	.0147
	Bonferroni	21-25 metai	26-30 metai	.04329	.19608	1.000	-.5373	.6239
			31-35 metai	.01459	.18294	1.000	-.5271	.5563
			35-40 metai	-.24211	.19323	1.000	-.8143	.3300
			41-45 metai	-.20558	.27648	1.000	-1.0242	.6131
			45-50 metai	.52894	.34716	1.000	-.4990	1.5569
		26-30 metai	21-25 metai	-.04329	.19608	1.000	-.6239	.5373
			31-35 metai	-.02870	.14070	1.000	-.4453	.3879
			35-40 metai	-.28540	.15384	.970	-.7409	.1701
			41-45 metai	-.24887	.25054	1.000	-.9907	.4930
			45-50 metai	.48566	.32688	1.000	-.4822	1.4535

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Amzius suskirstytas	(J) Amzius suskirstytas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
	31-35 metai	21-25 metai	-.01459	.18294	1.000	-.5563	.5271
		26-30 metai	.02870	.14070	1.000	-.3879	.4453
		35-40 metai	-.25670	.13670	.922	-.6615	.1481
		41-45 metai	-.22017	.24039	1.000	-.9320	.4916
		45-50 metai	.51436	.31917	1.000	-.4307	1.4594
	35-40 metai	21-25 metai	.24211	.19323	1.000	-.3300	.8143
		26-30 metai	.28540	.15384	.970	-.1701	.7409
		31-35 metai	.25670	.13670	.922	-.1481	.6615
		41-45 metai	.03653	.24831	1.000	-.6987	.7718
		45-50 metai	.77106	.32518	.276	-.1918	1.7339
	41-45 metai	21-25 metai	.20558	.27648	1.000	-.6131	1.0242
		26-30 metai	.24887	.25054	1.000	-.4930	.9907
		31-35 metai	.22017	.24039	1.000	-.4916	.9320
		35-40 metai	-.03653	.24831	1.000	-.7718	.6987
		45-50 metai	.73452	.38058	.819	-.3924	1.8614
	45-50 metai	21-25 metai	-.52894	.34716	1.000	-1.5569	.4990
		26-30 metai	-.48566	.32688	1.000	-1.4535	.4822
		31-35 metai	-.51436	.31917	1.000	-1.4594	.4307
		35-40 metai	-.77106	.32518	.276	-1.7339	.1918
		41-45 metai	-.73452	.38058	.819	-1.8614	.3924
Darbuotojų inovatyvus elgesys	LSD 21-25 metai	26-30 metai	-.25336	.13504	.062	-.5192	.0125
		31-35 metai	-.01643	.12599	.896	-.2645	.2316
		35-40 metai	-.23829	.13307	.074	-.5003	.0237
		41-45 metai	-.39172 [*]	.19040	.041	-.7666	-.0169
		45-50 metai	-.27672	.23909	.248	-.7474	.1939
	26-30 metai	21-25 metai	.25336	.13504	.062	-.0125	.5192
		31-35 metai	.23693 [*]	.09690	.015	.0462	.4277
		35-40 metai	.01507	.10595	.887	-.1935	.2236
		41-45 metai	-.13836	.17254	.423	-.4780	.2013
		45-50 metai	-.02336	.22512	.917	-.4665	.4198
	31-35 metai	21-25 metai	.01643	.12599	.896	-.2316	.2645
		26-30 metai	-.23693 [*]	.09690	.015	-.4277	-.0462
		35-40 metai	-.22186 [*]	.09415	.019	-.4072	-.0365
		41-45 metai	-.37529 [*]	.16556	.024	-.7012	-.0494
		45-50 metai	-.26029	.21981	.237	-.6930	.1724
	35-40 metai	21-25 metai	.23829	.13307	.074	-.0237	.5003
		26-30 metai	-.01507	.10595	.887	-.2236	.1935
		31-35 metai	.22186 [*]	.09415	.019	.0365	.4072
		41-45 metai	-.15343	.17101	.370	-.4901	.1832
		45-50 metai	-.03843	.22395	.864	-.4793	.4024

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Amzius suskirstytas	(J) Amzius suskirstytas	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				(I-J)			Lower Bound	Upper Bound	
	41-45 metai	21-25 metai		.39172 [*]	.19040	.041	.0169	.7666	
		26-30 metai		.13836	.17254	.423	-.2013	.4780	
		31-35 metai		.37529 [*]	.16556	.024	.0494	.7012	
		35-40 metai		.15343	.17101	.370	-.1832	.4901	
		45-50 metai		.11500	.26210	.661	-.4010	.6310	
	45-50 metai	21-25 metai		.27672	.23909	.248	-.1939	.7474	
		26-30 metai		.02336	.22512	.917	-.4198	.4665	
		31-35 metai		.26029	.21981	.237	-.1724	.6930	
		35-40 metai		.03843	.22395	.864	-.4024	.4793	
		41-45 metai		-.11500	.26210	.661	-.6310	.4010	
	Bonferroni	21-25 metai	26-30 metai		-.25336	.13504	.925	-.6532	.1465
			31-35 metai		-.01643	.12599	1.000	-.3895	.3566
			35-40 metai		-.23829	.13307	1.000	-.6323	.1557
			41-45 metai		-.39172	.19040	.609	-.9555	.1721
			45-50 metai		-.27672	.23909	1.000	-.9046	.4312
		26-30 metai	21-25 metai		.25336	.13504	.925	-.1465	.6532
			31-35 metai		.23693	.09690	.227	-.0500	.5239
			35-40 metai		.01507	.10595	1.000	-.2986	.3288
			41-45 metai		-.13836	.17254	1.000	-.6493	.3725
			45-50 metai		-.02336	.22512	1.000	-.6899	.6432
		31-35 metai	21-25 metai		.01643	.12599	1.000	-.3566	.3895
			26-30 metai		-.23693	.09690	.227	-.5239	.0500
			35-40 metai		-.22186	.09415	.287	-.5006	.0569
			41-45 metai		-.37529	.16556	.363	-.8655	.1149
			45-50 metai		-.26029	.21981	1.000	-.9111	.3906
		35-40 metai	21-25 metai		.23829	.13307	1.000	-.1557	.6323
			26-30 metai		-.01507	.10595	1.000	-.3288	.2986
			31-35 metai		.22186	.09415	.287	-.0569	.5006
			41-45 metai		-.15343	.17101	1.000	-.6598	.3529
			45-50 metai		-.03843	.22395	1.000	-.7015	.6247
		41-45 metai	21-25 metai		.39172	.19040	.609	-.1721	.9555
			26-30 metai		.13836	.17254	1.000	-.3725	.6493
			31-35 metai		.37529	.16556	.363	-.1149	.8655
			35-40 metai		.15343	.17101	1.000	-.3529	.6598
			45-50 metai		.11500	.26210	1.000	-.6611	.8911
		45-50 metai	21-25 metai		.27672	.23909	1.000	-.4312	.9846
			26-30 metai		.02336	.22512	1.000	-.6432	.6899
			31-35 metai		.26029	.21981	1.000	-.3906	.9111
			35-40 metai		.03843	.22395	1.000	-.6247	.7015
			41-45 metai		-.11500	.26210	1.000	-.8911	.6611

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Amzius suskirstytas	(J) Amzius suskirstytas	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				(I-J)			Lower Bound	Upper Bound
Psichologinis igalinimas	LSD	21-25 metai	26-30 metai	-.43037 [*]	.21176	.043	-.8472	-.0135
			31-35 metai	-.39066 [*]	.19757	.049	-.7796	-.0017
			35-40 metai	-.62326 [*]	.20868	.003	-1.0341	-.2125
			41-45 metai	-.81207 [*]	.29858	.007	-1.3999	-.2243
			45-50 metai	-.63290	.37492	.093	-1.3710	.1052
		26-30 metai	21-25 metai	.43037 [*]	.21176	.043	.0135	.8472
			31-35 metai	.03971	.15195	.794	-.2594	.3388
			35-40 metai	-.19289	.16614	.247	-.5200	.1342
			41-45 metai	-.38169	.27057	.159	-.9143	.1509
			45-50 metai	-.20253	.35302	.567	-.8975	.4924
		31-35 metai	21-25 metai	.39066 [*]	.19757	.049	.0017	.7796
			26-30 metai	-.03971	.15195	.794	-.3388	.2594
			35-40 metai	-.23260	.14763	.116	-.5232	.0580
			41-45 metai	-.42141	.25961	.106	-.9325	.0897
			45-50 metai	-.24224	.34469	.483	-.9208	.4363
		35-40 metai	21-25 metai	.62326 [*]	.20868	.003	.2125	1.0341
			26-30 metai	.19289	.16614	.247	-.1342	.5200
			31-35 metai	.23260	.14763	.116	-.0580	.5232
			41-45 metai	-.18881	.26817	.482	-.7167	.3391
			45-50 metai	-.00964	.35118	.978	-.7010	.6817
		41-45 metai	21-25 metai	.81207 [*]	.29858	.007	.2243	1.3999
			26-30 metai	.38169	.27057	.159	-.1509	.9143
			31-35 metai	.42141	.25961	.106	-.0897	.9325
			35-40 metai	.18881	.26817	.482	-.3391	.7167
			45-50 metai	.17917	.41101	.663	-.6299	.9883
		45-50 metai	21-25 metai	.63290	.37492	.093	-.1052	1.3710
			26-30 metai	.20253	.35302	.567	-.4924	.8975
			31-35 metai	.24224	.34469	.483	-.4363	.9208
			35-40 metai	.00964	.35118	.978	-.6817	.7010
			41-45 metai	-.17917	.41101	.663	-.9883	.6299
	Bonferroni	21-25 metai	26-30 metai	-.43037	.21176	.646	-1.0574	.1966
			31-35 metai	-.39066	.19757	.735	-.9757	.1943
			35-40 metai	-.62326 [*]	.20868	.046	-1.2412	-.0054
			41-45 metai	-.81207	.29858	.104	-1.6962	.0720
			45-50 metai	-.63290	.37492	1.000	-1.7430	.4772
		26-30 metai	21-25 metai	.43037	.21176	.646	-.1966	1.0574
			31-35 metai	.03971	.15195	1.000	-.4102	.4896
			35-40 metai	-.19289	.16614	1.000	-.6848	.2991
			41-45 metai	-.38169	.27057	1.000	-1.1828	.4195
			45-50 metai	-.20253	.35302	1.000	-1.2478	.8427

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Amzius suskirstytas	(J) Amzius suskirstytas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound Upper Bound		
	31-35 metai	21-25 metai		.39066	.19757	.735	-.1943	.9757	
		26-30 metai		-.03971	.15195	1.000	-.4896	.4102	
		35-40 metai		-.23260	.14763	1.000	-.6697	.2045	
		41-45 metai		-.42141	.25961	1.000	-1.1901	.3473	
		45-50 metai		-.24224	.34469	1.000	-1.2629	.7784	
	35-40 metai	21-25 metai		.62326	.20868	.046	.0054	1.2412	
		26-30 metai		.19289	.16614	1.000	-.2991	.6848	
		31-35 metai		.23260	.14763	1.000	-.2045	.6697	
		41-45 metai		-.18881	.26817	1.000	-.9828	.6052	
		45-50 metai		-.00964	.35118	1.000	-1.0495	1.0302	
	41-45 metai	21-25 metai		.81207	.29858	.104	-.0720	1.6962	
		26-30 metai		.38169	.27057	1.000	-.4195	1.1828	
		31-35 metai		.42141	.25961	1.000	-.3473	1.1901	
		35-40 metai		.18881	.26817	1.000	-.6052	.9828	
		45-50 metai		.17917	.41101	1.000	-1.0378	1.3962	
	45-50 metai	21-25 metai		.63290	.37492	1.000	-.4772	1.7430	
		26-30 metai		.20253	.35302	1.000	-.8427	1.2478	
		31-35 metai		.24224	.34469	1.000	-.7784	1.2629	
		35-40 metai		.00964	.35118	1.000	-1.0302	1.0495	
		41-45 metai		-.17917	.41101	1.000	-1.3962	1.0378	
Dalinimasis ziniomis organizacijoje	LSD	21-25 metai	26-30 metai		-.17106	.14200	.229	-.4506	.1085
			31-35 metai		-.18600	.13249	.161	-.4468	.0748
			35-40 metai		-.15677	.13994	.264	-.4322	.1187
			41-45 metai		-.22483	.20023	.262	-.6190	.1693
			45-50 metai		-.44483	.25142	.078	-.9398	.0501
		26-30 metai	21-25 metai		.17106	.14200	.229	-.1085	.4506
			31-35 metai		-.01495	.10190	.883	-.2155	.1856
			35-40 metai		.01429	.11141	.898	-.2050	.2336
			41-45 metai		-.05377	.18144	.767	-.4110	.3034
			45-50 metai		-.27377	.23673	.248	-.7398	.1923
		31-35 metai	21-25 metai		.18600	.13249	.161	-.0748	.4468
			26-30 metai		.01495	.10190	.883	-.1856	.2155
			35-40 metai		.02924	.09900	.768	-.1657	.2241
			41-45 metai		-.03882	.17409	.824	-.3815	.3039
			45-50 metai		-.25882	.23115	.264	-.7139	.1962
		35-40 metai	21-25 metai		.15677	.13994	.264	-.1187	.4322
			26-30 metai		-.01429	.11141	.898	-.2336	.2050
			31-35 metai		-.02924	.09900	.768	-.2241	.1657
			41-45 metai		-.06806	.17983	.705	-.4221	.2860
			45-50 metai		-.28806	.23550	.222	-.7517	.1755

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Amzius suskirstytas	(J) Amzius suskirstytas	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			(I-J)			Lower Bound	Upper Bound
	41-45 metai	21-25 metai	.22483	.20023	.262	-.1693	.6190
		26-30 metai	.05377	.18144	.767	-.3034	.4110
		31-35 metai	.03882	.17409	.824	-.3039	.3815
		35-40 metai	.06806	.17983	.705	-.2860	.4221
		45-50 metai	-.22000	.27562	.425	-.7626	.3226
	45-50 metai	21-25 metai	.44483	.25142	.078	-.0501	.9398
		26-30 metai	.27377	.23673	.248	-.1923	.7398
		31-35 metai	.25882	.23115	.264	-.1962	.7139
		35-40 metai	.28806	.23550	.222	-.1755	.7517
		41-45 metai	.22000	.27562	.425	-.3226	.7626
	Bonferroni 21-25 metai	26-30 metai	-.17106	.14200	1.000	-.5915	.2494
		31-35 metai	-.18600	.13249	1.000	-.5783	.2063
		35-40 metai	-.15677	.13994	1.000	-.5711	.2576
		41-45 metai	-.22483	.20023	1.000	-.8177	.3680
		45-50 metai	-.44483	.25142	1.000	-1.1893	.2996
	26-30 metai	21-25 metai	.17106	.14200	1.000	-.2494	.5915
		31-35 metai	-.01495	.10190	1.000	-.3167	.2868
		35-40 metai	.01429	.11141	1.000	-.3156	.3442
		41-45 metai	-.05377	.18144	1.000	-.5910	.4835
		45-50 metai	-.27377	.23673	1.000	-.9747	.4272
	31-35 metai	21-25 metai	.18600	.13249	1.000	-.2063	.5783
		26-30 metai	.01495	.10190	1.000	-.2868	.3167
		35-40 metai	.02924	.09900	1.000	-.2639	.3224
		41-45 metai	-.03882	.17409	1.000	-.5543	.4767
		45-50 metai	-.25882	.23115	1.000	-.9432	.4256
	35-40 metai	21-25 metai	.15677	.13994	1.000	-.2576	.5711
		26-30 metai	-.01429	.11141	1.000	-.3442	.3156
		31-35 metai	-.02924	.09900	1.000	-.3224	.2639
		41-45 metai	-.06806	.17983	1.000	-.6005	.4644
		45-50 metai	-.28806	.23550	1.000	-.9854	.4092
	41-45 metai	21-25 metai	.22483	.20023	1.000	-.3680	.8177
		26-30 metai	.05377	.18144	1.000	-.4835	.5910
		31-35 metai	.03882	.17409	1.000	-.4767	.5543
		35-40 metai	.06806	.17983	1.000	-.4644	.6005
		45-50 metai	-.22000	.27562	1.000	-1.0361	.5961
	45-50 metai	21-25 metai	.44483	.25142	1.000	-.2996	1.1893
		26-30 metai	.27377	.23673	1.000	-.4272	.9747
		31-35 metai	.25882	.23115	1.000	-.4256	.9432
		35-40 metai	.28806	.23550	1.000	-.4092	.9854
		41-45 metai	.22000	.27562	1.000	-.5961	1.0361

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

One-way ANOVA testo rezultatai dėl respondentų išsilavinimo įtakos veiksmų vertinimui:

Oneway

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
Transformacinė lyderystė	Vidurinis	20	3.8929	.68414	.15298	3.5727	4.2130	2.86	4.86
	Aukstasis neuniversitetinis	38	3.4474	1.16871	.18959	3.0632	3.8315	1.00	5.00
	Aukstasis universitetinis	221	3.9386	.81419	.05477	3.8307	4.0465	1.29	5.00
	Total	279	3.8684	.87554	.05242	3.7652	3.9716	1.00	5.00
Darbuotojų inovatyvus elgesys	Vidurinis	20	3.6600	.58884	.13167	3.3844	3.9356	2.40	4.90
	Aukstasis neuniversitetinis	38	3.5579	.71759	.11641	3.3220	3.7938	1.80	5.00
	Aukstasis universitetinis	221	3.9733	.56122	.03775	3.8989	4.0477	1.80	5.00
	Total	279	3.8943	.60487	.03621	3.8230	3.9656	1.80	5.00
Psichologinis igalimas	Vidurinis	20	5.0833	.74192	.16590	4.7361	5.4306	3.67	6.83
	Aukstasis neuniversitetinis	38	5.1250	1.29328	.20980	4.6999	5.5501	2.25	7.00
	Aukstasis universitetinis	221	5.6082	.87101	.05859	5.4927	5.7237	2.83	7.00
	Total	279	5.5048	.94953	.05685	5.3929	5.6167	2.25	7.00
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	Vidurinis	20	3.8600	.46837	.10473	3.6408	4.0792	3.00	4.80
	Aukstasis neuniversitetinis	38	3.8895	.76786	.12456	3.6371	4.1419	2.00	5.00
	Aukstasis universitetinis	221	4.3077	.58728	.03950	4.2298	4.3855	2.80	5.00
	Total	279	4.2186	.62990	.03771	4.1444	4.2929	2.00	5.00

		Multiple Comparisons						
Dependent Variable		(I) Issilavinimas	(J) Issilavinimas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Transformacinė lyderystė	LSD	Vidurinis	Aukstasis neuniversitetinis	.44549	.23824	.063	-.0235	.9145
			Aukstasis universitetinis	-.04573	.20138	.821	-.4422	.3507
		Aukstasis neuniversitetinis	Vidurinis	-.44549	.23824	.063	-.9145	.0235
			Aukstasis universitetinis	-.49122 [*]	.15145	.001	-.7894	-.1931
		Aukstasis universitetinis	Vidurinis	.04573	.20138	.821	-.3507	.4422
			Aukstasis neuniversitetinis	.49122 [*]	.15145	.001	.1931	.7894
	Bonferroni	Vidurinis	Aukstasis neuniversitetinis	.44549	.23824	.188	-.1284	1.0193
			Aukstasis universitetinis	-.04573	.20138	1.000	-.5308	.4393
		Aukstasis neuniversitetinis	Vidurinis	-.44549	.23824	.188	-1.0193	.1284
			Aukstasis universitetinis	-.49122 [*]	.15145	.004	-.8560	-.1264
		Aukstasis universitetinis	Vidurinis	.04573	.20138	1.000	-.4393	.5308
			Aukstasis neuniversitetinis	.49122 [*]	.15145	.004	.1264	.8560
Darbuotojų inovatyvus elgesys	LSD	Vidurinis	Aukstasis neuniversitetinis	.10211	.16202	.529	-.2168	.4211
			Aukstasis universitetinis	-.31330 [*]	.13695	.023	-.5829	-.0437
		Aukstasis neuniversitetinis	Vidurinis	-.10211	.16202	.529	-.4211	.2168
			Aukstasis universitetinis	-.41541 [†]	.10300	<.001	-.6182	-.2127
		Aukstasis universitetinis	Vidurinis	.31330 [*]	.13695	.023	.0437	.5829
			Aukstasis neuniversitetinis	.41541 [*]	.10300	<.001	.2127	.6182
	Bonferroni	Vidurinis	Aukstasis neuniversitetinis	.10211	.16202	1.000	-.2881	.4924
			Aukstasis universitetinis	-.31330	.13695	.069	-.6432	.0166
		Aukstasis neuniversitetinis	Vidurinis	-.10211	.16202	1.000	-.4924	.2881
			Aukstasis universitetinis	-.41541 [*]	.10300	<.001	-.6635	-.1673
		Aukstasis universitetinis	Vidurinis	.31330	.13695	.069	-.0166	.6432
			Aukstasis neuniversitetinis	.41541 [*]	.10300	<.001	.1673	.6635
Psichologinis igalimas	LSD	Vidurinis	Aukstasis neuniversitetinis	-.04167	.25720	.871	-.5480	.4647
			Aukstasis universitetinis	-.52489 [*]	.21740	.016	-.9529	-.0969
		Aukstasis neuniversitetinis	Vidurinis	.04167	.25720	.871	-.4647	.5480
			Aukstasis universitetinis	-.48322 [*]	.16351	.003	-.8051	-.1613
		Aukstasis universitetinis	Vidurinis	.52489 [*]	.21740	.016	.0969	.9529
			Aukstasis neuniversitetinis	.48322 [*]	.16351	.003	.1613	.8051
	Bonferroni	Vidurinis	Aukstasis neuniversitetinis	-.04167	.25720	1.000	-.6612	.5779
			Aukstasis universitetinis	-.52489 [*]	.21740	.049	-1.0485	-.0012
		Aukstasis neuniversitetinis	Vidurinis	.04167	.25720	1.000	-.5779	.6612
			Aukstasis universitetinis	-.48322 [*]	.16351	.010	-.8770	-.0894
		Aukstasis universitetinis	Vidurinis	.52489 [*]	.21740	.049	.0012	1.0485
			Aukstasis neuniversitetinis	.48322 [*]	.16351	.010	.0894	.8770
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	LSD	Vidurinis	Aukstasis neuniversitetinis	-.02947	.16782	.861	-.3599	.3009
			Aukstasis universitetinis	-.44769 [*]	.14186	.002	-.7269	-.1684
		Aukstasis neuniversitetinis	Vidurinis	.02947	.16782	.861	-.3009	.3599
			Aukstasis universitetinis	-.41822 [*]	.10669	<.001	-.6282	-.2082

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Issilavinimas	(J) Issilavinimas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
	Aukstasis universitetinis	Vidurinis	.44769*	.14186	.002	.1684	.7269
		Aukstasis neuniversitetinis	.41822*	.10669	<.001	.2082	.6282
	Bonferroni Vidurinis	Aukstasis neuniversitetinis	-.02947	.16782	1.000	-.4337	.3748
		Aukstasis universitetinis	-.44769*	.14186	.005	-.7894	-.1060
	Aukstasis neuniversitetinis	Vidurinis	.02947	.16782	1.000	-.3748	.4337
		Aukstasis universitetinis	-.41822*	.10669	<.001	-.6752	-.1612
	Aukstasis universitetinis	Vidurinis	.44769*	.14186	.005	.1060	.7894
		Aukstasis neuniversitetinis	.41822*	.10669	<.001	.1612	.6752

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

One-way ANOVA testo rezultatai dėl organizacijos dydžio įtakos veiksmų vertinimui:

Oneway

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Transformacinė lyderystė	Iki 10 darbuotojų	14	3.8878	.93288	.24932	3.3491	4.4264	2.00	5.00
	11-50 darbuotojų	56	3.9286	.83299	.11131	3.7055	4.1516	1.86	5.00
	51-249 darbuotojų	91	3.8383	.96379	.10103	3.6376	4.0390	1.00	5.00
	250 ir daugiau darbuotojų	121	3.8678	.82523	.07502	3.7192	4.0163	1.29	5.00
	Total	282	3.8713	.87489	.05210	3.7688	3.9739	1.00	5.00
Darbuotojų inovatyvus elgesys	Iki 10 darbuotojų	14	4.2643	.71533	.19118	3.8513	4.6773	3.00	5.00
	11-50 darbuotojų	56	3.8071	.63385	.08470	3.6374	3.9769	2.10	5.00
	51-249 darbuotojų	91	3.8275	.60536	.06346	3.7014	3.9535	1.80	5.00
	250 ir daugiau darbuotojų	121	3.9421	.56873	.05170	3.8398	4.0445	1.80	5.00
	Total	282	3.8943	.60711	.03615	3.8232	3.9655	1.80	5.00
Psichologinis igalimas	Iki 10 darbuotojų	14	5.7560	1.03231	.27590	5.1599	6.3520	3.67	7.00
	11-50 darbuotojų	56	5.5208	.97562	.13037	5.2596	5.7821	2.25	7.00
	51-249 darbuotojų	91	5.6474	.90293	.09465	5.4594	5.8355	2.75	7.00
	250 ir daugiau darbuotojų	121	5.3457	.95031	.08639	5.1747	5.5168	2.83	7.00
	Total	282	5.4982	.95027	.05659	5.3868	5.6096	2.25	7.00
Dalinimasis ziniomis organizacijoje	Iki 10 darbuotojų	14	4.3000	.71360	.19072	3.8880	4.7120	3.00	5.00
	11-50 darbuotojų	56	4.0821	.69259	.09255	3.8967	4.2676	2.00	5.00
	51-249 darbuotojų	91	4.1626	.61022	.06397	4.0356	4.2897	2.80	5.00
	250 ir daugiau darbuotojų	121	4.3207	.58962	.05360	4.2145	4.4268	2.80	5.00
	Total	282	4.2213	.62826	.03741	4.1476	4.2949	2.00	5.00

Multiple Comparisons								
Dependent Variable		(I) Organizacijos dydis (darbuotojų skaičius)	(J) Organizacijos dydis (darbuotojų skaičius)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Transformacinė lyderystė	LSD	Iki 10 darbuotojų	11-50 darbuotojų	-.04082	.26265	.877	-.5579	.4762
			51-249 darbuotojų	.04945	.25235	.845	-.4473	.5462
			250 ir daugiau darbuotojų	.01999	.24814	.936	-.4685	.5085
		11-50 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	.04082	.26265	.877	-.4762	.5579
			51-249 darbuotojų	.09027	.14929	.546	-.2036	.3842
			250 ir daugiau darbuotojų	.06080	.14207	.669	-.2189	.3405
		51-249 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	-.04945	.25235	.845	-.5462	.4473
			11-50 darbuotojų	-.09027	.14929	.546	-.3842	.2036
			250 ir daugiau darbuotojų	-.02946	.12197	.809	-.2696	.2106
		250 ir daugiau darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	-.01999	.24814	.936	-.5085	.4685
			11-50 darbuotojų	-.06080	.14207	.669	-.3405	.2189
			51-249 darbuotojų	.02946	.12197	.809	-.2106	.2696
	Bonferroni	Iki 10 darbuotojų	11-50 darbuotojų	-.04082	.26265	1.000	-.7388	.6571
			51-249 darbuotojų	.04945	.25235	1.000	-.6211	.7200
			250 ir daugiau darbuotojų	.01999	.24814	1.000	-.6394	.6794
		11-50 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	.04082	.26265	1.000	-.6571	.7388
			51-249 darbuotojų	.09027	.14929	1.000	-.3064	.4870
			250 ir daugiau darbuotojų	.06080	.14207	1.000	-.3167	.4383
		51-249 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	-.04945	.25235	1.000	-.7200	.6211
			11-50 darbuotojų	-.09027	.14929	1.000	-.4870	.3064
			250 ir daugiau darbuotojų	-.02946	.12197	1.000	-.3536	.2946
		250 ir daugiau darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	-.01999	.24814	1.000	-.6794	.6394
			11-50 darbuotojų	-.06080	.14207	1.000	-.4383	.3167
			51-249 darbuotojų	.02946	.12197	1.000	-.2946	.3536
Darbuotojų inovatyvus elgesys	LSD	Iki 10 darbuotojų	11-50 darbuotojų	.45714 [*]	.17970	.012	.1034	.8109
			51-249 darbuotojų	.43681 [*]	.17265	.012	.0969	.7767
			250 ir daugiau darbuotojų	.32214	.16977	.059	-.0121	.6563
		11-50 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	-.45714 [*]	.17970	.012	-.8109	-.1034
			51-249 darbuotojų	-.02033	.10214	.842	-.2214	.1807
			250 ir daugiau darbuotojų	-.13501	.09720	.166	-.3263	.0563
		51-249 darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	-.43681 [*]	.17265	.012	-.7767	-.0969
			11-50 darbuotojų	.02033	.10214	.842	-.1807	.2214
			250 ir daugiau darbuotojų	-.11468	.08345	.170	-.2789	.0496
		250 ir daugiau darbuotojų	Iki 10 darbuotojų	-.32214	.16977	.059	-.6563	.0121
			11-50 darbuotojų	.13501	.09720	.166	-.0563	.3263
			51-249 darbuotojų	.11468	.08345	.170	-.0496	.2789
	Bonferroni	Iki 10 darbuotojų	11-50 darbuotojų	.45714	.17970	.069	-.0204	.9347
			51-249 darbuotojų	.43681	.17265	.072	-.0220	.8956
			250 ir daugiau darbuotojų	.32214	.16977	.353	-.1290	.7733

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Organizacijos dydis (darbuotoju skaicius)	(J) Organizacijos dydis (darbuotoju skaicius)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
	11-50 darbuotoju		Iki 10 darbuotoju	-.45714	.17970	.069	-.9347	.0204
			51-249 darbuotoju	-.02033	.10214	1.000	-.2917	.2511
			250 ir daugiau darbuotoju	-.13501	.09720	.996	-.3933	.1233
	51-249 darbuotoju		Iki 10 darbuotoju	-.43681	.17265	.072	-.8956	.0220
			11-50 darbuotoju	.02033	.10214	1.000	-.2511	.2917
			250 ir daugiau darbuotoju	-.11468	.08345	1.000	-.3364	.1071
	250 ir daugiau darbuotoju		Iki 10 darbuotoju	-.32214	.16977	.353	-.7733	.1290
			11-50 darbuotoju	.13501	.09720	.996	-.1233	.3933
			51-249 darbuotoju	.11468	.08345	1.000	-.1071	.3364
Psichologinis igalinimas	LSD	Iki 10 darbuotoju	11-50 darbuotoju	.23512	.28220	.405	-.3204	.7906
			51-249 darbuotoju	.10852	.27113	.689	-.4252	.6422
			250 ir daugiau darbuotoju	.41022	.26661	.125	-.1146	.9350
		11-50 darbuotoju	Iki 10 darbuotoju	-.23512	.28220	.405	-.7906	.3204
			51-249 darbuotoju	-.12660	.16040	.431	-.4424	.1892
			250 ir daugiau darbuotoju	.17510	.15264	.252	-.1254	.4756
		51-249 darbuotoju	Iki 10 darbuotoju	-.10852	.27113	.689	-.6422	.4252
			11-50 darbuotoju	.12660	.16040	.431	-.1892	.4424
			250 ir daugiau darbuotoju	.30171*	.13104	.022	-.0437	.5597
		250 ir daugiau darbuotoju	Iki 10 darbuotoju	-.41022	.26661	.125	-.9350	.1146
			11-50 darbuotoju	-.17510	.15264	.252	-.4756	.1254
			51-249 darbuotoju	-.30171*	.13104	.022	-.5597	-.0437
	Bonferroni	Iki 10 darbuotoju	11-50 darbuotoju	.23512	.28220	1.000	-.5148	.9850
			51-249 darbuotoju	.10852	.27113	1.000	-.6119	.8290
			250 ir daugiau darbuotoju	.41022	.26661	.750	-.2982	1.1187
		11-50 darbuotoju	Iki 10 darbuotoju	-.23512	.28220	1.000	-.9850	.5148
			51-249 darbuotoju	-.12660	.16040	1.000	-.5528	.2996
			250 ir daugiau darbuotoju	.17510	.15264	1.000	-.2305	.5807
		51-249 darbuotoju	Iki 10 darbuotoju	-.10852	.27113	1.000	-.8290	.6119
			11-50 darbuotoju	.12660	.16040	1.000	-.2996	.5528
			250 ir daugiau darbuotoju	.30171	.13104	.132	-.0465	.6499
		250 ir daugiau darbuotoju	Iki 10 darbuotoju	-.41022	.26661	.750	-.1187	.2982
			11-50 darbuotoju	-.17510	.15264	1.000	-.5807	.2305
			51-249 darbuotoju	-.30171	.13104	.132	-.6499	.0465
Dalinimasis ziniomis organizacioje	LSD	Iki 10 darbuotoju	11-50 darbuotoju	.21786	.18644	.244	-.1492	.5849
			51-249 darbuotoju	.13736	.17913	.444	-.2153	.4900
			250 ir daugiau darbuotoju	-.02066	.17614	.907	-.3674	.3261
		11-50 darbuotoju	Iki 10 darbuotoju	-.21786	.18644	.244	-.5849	.1492
			51-249 darbuotoju	-.08049	.10597	.448	-.2891	.1281
			250 ir daugiau darbuotoju	-.23852*	.10085	.019	-.4370	-.0400

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Organizacijos dydis (darbuotoju skaicius)	(J) Organizacijos dydis (darbuotoju skaicius)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
	51-249 darbuotoju		Iki 10 darbuotoju	-.13736	.17913	.444	-.4900	.2153
			11-50 darbuotoju	.08049	.10597	.448	-.1281	.2891
			250 ir daugiau darbuotoju	-.15802	.08658	.069	-.3285	.0124
	250 ir daugiau darbuotoju		Iki 10 darbuotoju	.02066	.17614	.907	-.3261	.3674
			11-50 darbuotoju	.23852*	.10085	.019	.0400	.4370
			51-249 darbuotoju	.15802	.08658	.069	-.0124	.3285
	Bonferroni	Iki 10 darbuotoju	11-50 darbuotoju	.21786	.18644	1.000	-.2776	.7133
			51-249 darbuotoju	.13736	.17913	1.000	-.3386	.6134
			250 ir daugiau darbuotoju	-.02066	.17614	1.000	-.4887	.4474
	11-50 darbuotoju		Iki 10 darbuotoju	-.21786	.18644	1.000	-.7133	.2776
			51-249 darbuotoju	-.08049	.10597	1.000	-.3621	.2011
			250 ir daugiau darbuotoju	-.23852	.10085	.112	-.5065	.0295
	51-249 darbuotoju		Iki 10 darbuotoju	-.13736	.17913	1.000	-.6134	.3386
			11-50 darbuotoju	.08049	.10597	1.000	-.2011	.3621
			250 ir daugiau darbuotoju	-.15802	.08658	.414	-.3881	.0720
	250 ir daugiau darbuotoju		Iki 10 darbuotoju	.02066	.17614	1.000	-.4474	.4887
			11-50 darbuotoju	.23852	.10085	.112	-.0295	.5065
			51-249 darbuotoju	.15802	.08658	.414	-.0720	.3881

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

One-way ANOVA testo rezultatai dėl organizacijos veiklos pobūdžio įtakos veiksmų vertinimui:

Oneway

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Transformacinė lyderystė	Gamyba	38	3.9699	.90908	.14747	3.6711	4.2687	1.71	5.00
	Paslaugu teikimas	102	3.9062	.74312	.07358	3.7602	4.0521	2.00	5.00
	Prekyba	46	3.6149	1.11264	.16405	3.2845	3.9453	1.00	5.00
	Viesasis sektorius	48	3.9940	.80000	.11547	3.7618	4.2263	2.71	5.00
	Kita veikla	46	3.8230	.92198	.13594	3.5492	4.0968	1.86	5.00
	Total	280	3.8684	.87731	.05243	3.7652	3.9716	1.00	5.00
Darbuotojų inovatyvus elgesys	Gamyba	38	3.8237	.66797	.10836	3.6041	4.0432	1.80	4.80
	Paslaugu teikimas	102	3.8716	.56523	.05597	3.7605	3.9826	2.20	5.00
	Prekyba	46	3.8283	.68041	.10032	3.6262	4.0303	2.30	5.00
	Viesasis sektorius	48	4.0729	.50518	.07292	3.9262	4.2196	2.80	5.00
	Kita veikla	46	3.8826	.66643	.09826	3.6847	4.0805	1.80	5.00
	Total	280	3.8943	.60928	.03641	3.8226	3.9660	1.80	5.00
Psichologinis igalimas	Gamyba	38	5.6096	.93463	.15162	5.3024	5.9169	2.25	6.83
	Paslaugu teikimas	102	5.4845	.93584	.09266	5.3007	5.6683	2.83	7.00
	Prekyba	46	5.1993	1.15142	.16977	4.8573	5.5412	2.75	6.83
	Viesasis sektorius	48	5.5799	.90767	.13101	5.3163	5.8434	3.83	7.00
	Kita veikla	46	5.6069	.77632	.11446	5.3763	5.8374	4.08	7.00
	Total	280	5.4911	.94987	.05677	5.3793	5.6028	2.25	7.00
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	Gamyba	38	4.1526	.77311	.12541	3.8985	4.4067	2.00	5.00
	Paslaugu teikimas	102	4.1569	.62403	.06179	4.0343	4.2794	2.20	5.00
	Prekyba	46	4.1304	.60987	.08992	3.9493	4.3115	2.80	5.00
	Viesasis sektorius	48	4.4917	.55191	.07966	4.3314	4.6519	3.40	5.00
	Kita veikla	46	4.2304	.55613	.08200	4.0653	4.3956	3.00	5.00
	Total	280	4.2214	.63050	.03768	4.1473	4.2956	2.00	5.00

		Multiple Comparisons						
Dependent Variable		(I) Organizacijos veiklos sritys	(J) Organizacijos veiklos sritys	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Transformacinė lyderystė	LSD	Gamyba	Paslaugu teikimas	.06376	.16624	.702	-.2635	.3910
			Prekyba	.35502	.19174	.065	-.0225	.7325
			Viesasis sektorius	-.02412	.18993	.899	-.3980	.3498
			Kita veikla	.14694	.19174	.444	-.2305	.5244
		Paslaugu teikimas	Gamyba	-.06376	.16624	.702	-.3910	.2635
			Prekyba	.29126	.15535	.062	-.0146	.5971
			Viesasis sektorius	-.08789	.15310	.566	-.3893	.2135
			Kita veikla	.08318	.15535	.593	-.2226	.3890
		Prekyba	Gamyba	-.35502	.19174	.065	-.7325	.0225
			Paslaugu teikimas	-.29126	.15535	.062	-.5971	.0146
			Viesasis sektorius	-.37914 [*]	.18047	.037	-.7344	-.0239
			Kita veikla	-.20807	.18238	.255	-.5671	.1510
		Viesasis sektorius	Gamyba	.02412	.18993	.899	-.3498	.3980
			Paslaugu teikimas	.08789	.15310	.566	-.2135	.3893
			Prekyba	.37914 [*]	.18047	.037	.0239	.7344
			Kita veikla	.17107	.18047	.344	-.1842	.5264
		Kita veikla	Gamyba	-.14694	.19174	.444	-.5244	.2305
			Paslaugu teikimas	-.08318	.15535	.593	-.3890	.2226
			Prekyba	.20807	.18238	.255	-.1510	.5671
			Viesasis sektorius	-.17107	.18047	.344	-.5264	.1842
	Bonferroni	Gamyba	Paslaugu teikimas	.06376	.16624	1.000	-.4067	.5342
			Prekyba	.35502	.19174	.652	-.1876	.8976
			Viesasis sektorius	-.02412	.18993	1.000	-.5616	.5133
			Kita veikla	.14694	.19174	1.000	-.3957	.6896
		Paslaugu teikimas	Gamyba	-.06376	.16624	1.000	-.5342	.4067
			Prekyba	.29126	.15535	.619	-.1484	.7309
			Viesasis sektorius	-.08789	.15310	1.000	-.5211	.3454
			Kita veikla	.08318	.15535	1.000	-.3564	.5228
		Prekyba	Gamyba	-.35502	.19174	.652	-.8976	.1876
			Paslaugu teikimas	-.29126	.15535	.619	-.7309	.1484
			Viesasis sektorius	-.37914	.18047	.366	-.8899	.1316
			Kita veikla	-.20807	.18238	1.000	-.7242	.3080
		Viesasis sektorius	Gamyba	.02412	.18993	1.000	-.5133	.5616
			Paslaugu teikimas	.08789	.15310	1.000	-.3454	.5211
			Prekyba	.37914	.18047	.366	-.1316	.8899
			Kita veikla	.17107	.18047	1.000	-.3397	.6818
		Kita veikla	Gamyba	-.14694	.19174	1.000	-.6896	.3957
			Paslaugu teikimas	-.08318	.15535	1.000	-.5228	.3564
			Prekyba	.20807	.18238	1.000	-.3080	.7242
			Viesasis sektorius	-.17107	.18047	1.000	-.6818	.3397

Multiple Comparisons							
Dependent Variable		(I) Organizacijos veiklos sritis	(J) Organizacijos veiklos sritis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound Upper Bound
Darbuotojų inovatyvus elgesys	LSD	Gamyba	Paslaugu teikimas	-.04788	.11551	.679	-.2753 .1795
			Prekyba	-.00458	.13324	.973	-.2669 .2577
			Viesasis sektorius	-.24923	.13198	.060	-.5090 .0106
			Kita veikla	-.05892	.13324	.659	-.3212 .2034
		Paslaugu teikimas	Gamyba	.04788	.11551	.679	-.1795 .2753
			Prekyba	.04331	.10795	.689	-.1692 .2558
			Viesasis sektorius	-.20135	.10639	.059	-.4108 .0081
			Kita veikla	-.01104	.10795	.919	-.2235 .2015
		Prekyba	Gamyba	.00458	.13324	.973	-.2577 .2669
			Paslaugu teikimas	-.04331	.10795	.689	-.2558 .1692
			Viesasis sektorius	-.24466	.12541	.052	-.4915 .0022
			Kita veikla	-.05435	.12673	.668	-.3038 .1951
		Viesasis sektorius	Gamyba	.24923	.13198	.060	-.0106 .5090
			Paslaugu teikimas	.20135	.10639	.059	-.0081 .4108
			Prekyba	.24466	.12541	.052	-.0022 .4915
			Kita veikla	.19031	.12541	.130	-.0566 .4372
		Kita veikla	Gamyba	.05892	.13324	.659	-.2034 .3212
			Paslaugu teikimas	.01104	.10795	.919	-.2015 .2235
			Prekyba	.05435	.12673	.668	-.1951 .3038
			Viesasis sektorius	-.19031	.12541	.130	-.4372 .0566
	Bonferroni	Gamyba	Paslaugu teikimas	-.04788	.11551	1.000	-.3748 .2790
			Prekyba	-.00458	.13324	1.000	-.3816 .3725
			Viesasis sektorius	-.24923	.13198	.600	-.6227 .1242
			Kita veikla	-.05892	.13324	1.000	-.4360 .3181
		Paslaugu teikimas	Gamyba	.04788	.11551	1.000	-.2790 .3748
			Prekyba	.04331	.10795	1.000	-.2622 .3488
			Viesasis sektorius	-.20135	.10639	.595	-.5024 .0997
			Kita veikla	-.01104	.10795	1.000	-.3165 .2944
		Prekyba	Gamyba	.00458	.13324	1.000	-.3725 .3816
			Paslaugu teikimas	-.04331	.10795	1.000	-.3488 .2622
			Viesasis sektorius	-.24466	.12541	.521	-.5995 .1102
			Kita veikla	-.05435	.12673	1.000	-.4130 .3043
		Viesasis sektorius	Gamyba	.24923	.13198	.600	-.1242 .6227
			Paslaugu teikimas	.20135	.10639	.595	-.0997 .5024
			Prekyba	.24466	.12541	.521	-.1102 .5995
			Kita veikla	.19031	.12541	1.000	-.1646 .5452
		Kita veikla	Gamyba	.05892	.13324	1.000	-.3181 .4360
			Paslaugu teikimas	.01104	.10795	1.000	-.2944 .3165
			Prekyba	.05435	.12673	1.000	-.3043 .4130
			Viesasis sektorius	-.19031	.12541	1.000	-.5452 .1646

		Multiple Comparisons					
Dependent Variable		(I) Organizacijos veiklos sritys	(J) Organizacijos veiklos sritys	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound Upper Bound
Psichologinis igalinimas	LSD	Gamyba	Paslaugu teikimas	.12517	.17985	.487	-.2289 .4792
			Prekyba	.41037 [*]	.20745	.049	.0020 .8188
			Viesasis sektorius	.02979	.20549	.885	-.3747 .4343
			Kita veikla	.00277	.20745	.989	-.4056 .4112
		Paslaugu teikimas	Gamyba	-.12517	.17985	.487	-.4792 .2289
			Prekyba	.28520	.16807	.091	-.0457 .6161
			Viesasis sektorius	-.09538	.16564	.565	-.4215 .2307
			Kita veikla	-.12241	.16807	.467	-.4533 .2085
		Prekyba	Gamyba	-.41037 [*]	.20745	.049	-.8188 -.0020
			Paslaugu teikimas	-.28520	.16807	.091	-.6161 .0457
			Viesasis sektorius	-.38059	.19526	.052	-.7650 .0038
			Kita veikla	-.40761 [*]	.19732	.040	-.7961 -.0191
		Viesasis sektorius	Gamyba	-.02979	.20549	.885	-.4343 .3747
			Paslaugu teikimas	.09538	.16564	.565	-.2307 .4215
			Prekyba	.38059	.19526	.052	-.0038 .7650
			Kita veikla	-.02702	.19526	.890	-.4114 .3574
		Kita veikla	Gamyba	-.00277	.20745	.989	-.4112 .4056
			Paslaugu teikimas	.12241	.16807	.467	-.2085 .4533
			Prekyba	.40761 [*]	.19732	.040	.0191 .7961
			Viesasis sektorius	.02702	.19526	.890	-.3574 .4114
	Bonferroni	Gamyba	Paslaugu teikimas	.12517	.17985	1.000	-.3838 .6341
			Prekyba	.41037	.20745	.489	-.1767 .9974
			Viesasis sektorius	.02979	.20549	1.000	-.5517 .6113
			Kita veikla	.00277	.20745	1.000	-.5843 .5898
		Paslaugu teikimas	Gamyba	-.12517	.17985	1.000	-.6341 .3838
			Prekyba	.28520	.16807	.908	-.1904 .7608
			Viesasis sektorius	-.09538	.16564	1.000	-.5641 .3734
			Kita veikla	-.12241	.16807	1.000	-.5980 .3532
		Prekyba	Gamyba	-.41037	.20745	.489	-.9974 .1767
			Paslaugu teikimas	-.28520	.16807	.908	-.7608 .1904
			Viesasis sektorius	-.38059	.19526	.523	-.9331 .1720
			Kita veikla	-.40761	.19732	.398	-.9660 .1508
		Viesasis sektorius	Gamyba	-.02979	.20549	1.000	-.6113 .5517
			Paslaugu teikimas	.09538	.16564	1.000	-.3734 .5641
			Prekyba	.38059	.19526	.523	-.1720 .9331
			Kita veikla	-.02702	.19526	1.000	-.5796 .5255
		Kita veikla	Gamyba	-.00277	.20745	1.000	-.5898 .5843
			Paslaugu teikimas	.12241	.16807	1.000	-.3532 .5980
			Prekyba	.40761	.19732	.398	-.1508 .9660
			Viesasis sektorius	.02702	.19526	1.000	-.5255 .5796

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Organizacijos veiklos sritys		(J) Organizacijos veiklos sritys	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Dalinimasis ziniomis organizacijoje	LSD	Gamyba	Paslaugu teikimas	-.00423	.11823	.971	-.2370	.2285
			Prekyba	.02220	.13637	.871	-.2463	.2907
			Viesasis sektorius	-.33904*	.13507	.013	-.6049	-.0731
			Kita veikla	-.07780	.13637	.569	-.3463	.1907
		Paslaugu teikimas	Gamyba	.00423	.11823	.971	-.2285	.2370
			Prekyba	.02643	.11048	.811	-.1911	.2439
			Viesasis sektorius	-.33480*	.10888	.002	-.5492	-.1205
			Kita veikla	-.07357	.11048	.506	-.2911	.1439
		Prekyba	Gamyba	-.02220	.13637	.871	-.2907	.2463
			Paslaugu teikimas	-.02643	.11048	.811	-.2439	.1911
			Viesasis sektorius	-.36123*	.12835	.005	-.6139	-.1086
			Kita veikla	-.10000	.12971	.441	-.3554	.1554
		Viesasis sektorius	Gamyba	.33904*	.13507	.013	.0731	.6049
			Paslaugu teikimas	.33480*	.10888	.002	.1205	.5492
			Prekyba	.36123*	.12835	.005	.1086	.6139
			Kita veikla	.26123*	.12835	.043	.0086	.5139
		Kita veikla	Gamyba	.07780	.13637	.569	-.1907	.3463
			Paslaugu teikimas	.07357	.11048	.506	-.1439	.2911
			Prekyba	.10000	.12971	.441	-.1554	.3554
			Viesasis sektorius	-.26123*	.12835	.043	-.5139	-.0086
	Bonferroni	Gamyba	Paslaugu teikimas	-.00423	.11823	1.000	-.3388	.3303
			Prekyba	.02220	.13637	1.000	-.3637	.4081
			Viesasis sektorius	-.33904	.13507	.126	-.7213	.0432
			Kita veikla	-.07780	.13637	1.000	-.4637	.3081
		Paslaugu teikimas	Gamyba	.00423	.11823	1.000	-.3303	.3388
			Prekyba	.02643	.11048	1.000	-.2862	.3391
			Viesasis sektorius	-.33480*	.10888	.023	-.6429	-.0267
			Kita veikla	-.07357	.11048	1.000	-.3862	.2391
		Prekyba	Gamyba	-.02220	.13637	1.000	-.4081	.3637
			Paslaugu teikimas	-.02643	.11048	1.000	-.3391	.2862
			Viesasis sektorius	-.36123	.12835	.052	-.7245	.0020
			Kita veikla	-.10000	.12971	1.000	-.4671	.2671
		Viesasis sektorius	Gamyba	.33904	.13507	.126	-.0432	.7213
			Paslaugu teikimas	.33480*	.10888	.023	.0267	.6429
			Prekyba	.36123	.12835	.052	-.0020	.7245
			Kita veikla	.26123	.12835	.428	-.1020	.6245
		Kita veikla	Gamyba	.07780	.13637	1.000	-.3081	.4637
			Paslaugu teikimas	.07357	.11048	1.000	-.2391	.3862
			Prekyba	.10000	.12971	1.000	-.2671	.4671
			Viesasis sektorius	-.26123	.12835	.428	-.6245	.1020

One-way ANOVA testo rezultatai dėl respondentų darbo laiko organizacijoje įtakos veiksmų vertinimui:

Oneway

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Transformacinė lyderystė	Iki 1 metų	59	4.1840	.77662	.10111	3.9816	4.3864	2.14	5.00
	1-5 metai	129	3.8195	.88794	.07818	3.6648	3.9742	1.14	5.00
	6-10 metų	65	3.6967	.93491	.11596	3.4650	3.9284	1.00	5.00
	11-15 metų	27	3.9206	.72230	.13901	3.6349	4.2064	2.00	5.00
	16-20 metų	2	3.0000	.00000	.00000	3.0000	3.0000	3.00	3.00
	Total	282	3.8713	.87489	.05210	3.7688	3.9739	1.00	5.00
Darbuotojų inovatyvus elgesys	Iki 1 metų	59	4.0017	.66215	.08620	3.8291	4.1743	2.20	5.00
	1-5 metai	129	3.8543	.57731	.05083	3.7537	3.9548	2.10	5.00
	6-10 metų	65	3.8462	.68399	.08484	3.6767	4.0156	1.80	5.00
	11-15 metų	27	3.9667	.40950	.07881	3.8047	4.1287	3.40	4.80
	16-20 metų	2	3.9000	.00000	.00000	3.9000	3.9000	3.90	3.90
	Total	282	3.8943	.60711	.03615	3.8232	3.9655	1.80	5.00
Psichologinis igalinimas	Iki 1 metų	59	5.6186	.91290	.11885	5.3807	5.8565	3.17	7.00
	1-5 metai	129	5.3921	1.00484	.08847	5.2171	5.5672	2.25	7.00
	6-10 metų	65	5.4551	.95562	.11853	5.2183	5.6919	2.83	7.00
	11-15 metų	27	5.8642	.66673	.12831	5.6004	6.1279	4.42	6.83
	16-20 metų	2	5.2500	.00000	.00000	5.2500	5.2500	5.25	5.25
	Total	282	5.4982	.95027	.05659	5.3868	5.6096	2.25	7.00
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	Iki 1 metų	59	4.3492	.64711	.08425	4.1805	4.5178	2.20	5.00
	1-5 metai	129	4.2217	.62111	.05469	4.1135	4.3299	2.00	5.00
	6-10 metų	65	4.1631	.60611	.07518	4.0129	4.3133	2.80	5.00
	11-15 metų	27	4.0222	.62839	.12093	3.7736	4.2708	3.00	4.80
	16-20 metų	2	5.0000	.00000	.00000	5.0000	5.0000	5.00	5.00
	Total	282	4.2213	.62826	.03741	4.1476	4.2949	2.00	5.00

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Darbo laikas organizacijoje	(J) Darbo laikas organizacijoje	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Transformacinė lyderystė	LSD	Iki 1 metų	1-5 metai	.36453 [*]	.13534	.008	.0981	.6310
			6-10 metų	.48732 [*]	.15484	.002	.1825	.7921
			11-15 metų	.26338	.20008	.189	-.1305	.6573
			16-20 metų	1.18402	.61914	.057	-.0348	2.4028
		1-5 metai	Iki 1 metų	-.36453 [*]	.13534	.008	-.6310	-.0981
			6-10 metų	.12279	.13098	.349	-.1351	.3806
			11-15 metų	-.10114	.18224	.579	-.4599	.2576
			16-20 metų	.81949	.61361	.183	-.3884	2.0274
		6-10 metų	Iki 1 metų	-.48732 [*]	.15484	.002	-.7921	-.1825
			1-5 metai	-.12279	.13098	.349	-.3806	.1351
			11-15 metų	-.22393	.19716	.257	-.6121	.1642
			16-20 metų	.69670	.61820	.261	-.5203	1.9137
		11-15 metų	Iki 1 metų	-.26338	.20008	.189	-.6573	.1305
			1-5 metai	.10114	.18224	.579	-.2576	.4599
			6-10 metų	.22393	.19716	.257	-.1642	.6121
			16-20 metų	.92063	.63106	.146	-.3216	2.1629
		16-20 metų	Iki 1 metų	-1.18402	.61914	.057	-2.4028	.0348
			1-5 metai	-.81949	.61361	.183	-2.0274	.3884
			6-10 metų	-.69670	.61820	.261	-1.9137	.5203
			11-15 metų	-.92063	.63106	.146	-2.1629	.3216
	Bonferroni	Iki 1 metų	1-5 metai	.36453	.13534	.075	-.0184	.7475
			6-10 metų	.48732 [*]	.15484	.018	.0492	.9255
			11-15 metų	.26338	.20008	1.000	-.3028	.8296
			16-20 metų	1.18402	.61914	.569	-.5680	2.9360
		1-5 metai	Iki 1 metų	-.36453	.13534	.075	-.7475	.0184
			6-10 metų	.12279	.13098	1.000	-.2479	.4934
			11-15 metų	-.10114	.18224	1.000	-.6168	.4145
			16-20 metų	.81949	.61361	1.000	-.9168	2.5558
		6-10 metų	Iki 1 metų	-.48732 [*]	.15484	.018	-.9255	-.0492
			1-5 metai	-.12279	.13098	1.000	-.4934	.2479
			11-15 metų	-.22393	.19716	1.000	-.7818	.3340
			16-20 metų	.69670	.61820	1.000	-1.0526	2.4460
		11-15 metų	Iki 1 metų	-.26338	.20008	1.000	-.8296	.3028
			1-5 metai	.10114	.18224	1.000	-.4145	.6168
			6-10 metų	.22393	.19716	1.000	-.3340	.7818
			16-20 metų	.92063	.63106	1.000	-.8651	2.7063
		16-20 metų	Iki 1 metų	-1.18402	.61914	.569	-2.9360	.5680
			1-5 metai	-.81949	.61361	1.000	-2.5558	.9168

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Darbo laikas organizacijoje	(J) Darbo laikas organizacijoje	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Darbuotojų inovatyvus elgesys	LSD	Iki 1 metų	6-10 metu	-.69670	.61820	1.000	
			11-15 metu	-.92063	.63106	1.000	
			1-5 metai	.14743	.09555	.124	-.0407
			6-10 metu	.15554	.10933	.156	-.0597
			11-15 metu	.03503	.14126	.804	-.2431
			16-20 metu	.10169	.43714	.816	-.7588
		1-5 metai	Iki 1 metų	-.14743	.09555	.124	-.3355
			6-10 metu	.00811	.09248	.930	-.1739
			11-15 metu	-.11240	.12867	.383	-.3657
			16-20 metu	-.04574	.43323	.916	-.8986
		6-10 metu	Iki 1 metų	-.15554	.10933	.156	-.3708
			1-5 metai	-.00811	.09248	.930	-.1902
			11-15 metu	-.12051	.13920	.387	-.3945
			16-20 metu	-.05385	.43647	.902	-.9131
		11-15 metu	Iki 1 metų	-.03503	.14126	.804	-.3131
			1-5 metai	.11240	.12867	.383	-.1409
			6-10 metu	.12051	.13920	.387	-.1535
			16-20 metu	.06667	.44555	.881	-.8104
		16-20 metu	Iki 1 metų	-.10169	.43714	.816	-.9622
			1-5 metai	.04574	.43323	.916	-.8071
			6-10 metu	.05385	.43647	.902	-.8054
			11-15 metu	-.06667	.44555	.881	-.9438
	Bonferroni	Iki 1 metų	1-5 metai	.14743	.09555	1.000	-.1230
			6-10 metu	.15554	.10933	1.000	-.1538
			11-15 metu	.03503	.14126	1.000	-.3647
			16-20 metu	.10169	.43714	1.000	-1.1353
		1-5 metai	Iki 1 metų	-.14743	.09555	1.000	-.4178
			6-10 metu	.00811	.09248	1.000	-.2536
			11-15 metu	-.11240	.12867	1.000	-.4765
			16-20 metu	-.04574	.43323	1.000	-1.2716
		6-10 metu	Iki 1 metų	-.15554	.10933	1.000	-.4649
			1-5 metai	-.00811	.09248	1.000	-.2698
			11-15 metu	-.12051	.13920	1.000	-.5144
			16-20 metu	-.05385	.43647	1.000	-1.2889
		11-15 metu	Iki 1 metų	-.03503	.14126	1.000	-.4348
			1-5 metai	.11240	.12867	1.000	-.2517
			6-10 metu	.12051	.13920	1.000	-.2734
			16-20 metu	.06667	.44555	1.000	-1.1941
		16-20 metu	Iki 1 metų	-.10169	.43714	1.000	-1.3387
			1-5 metai	.04574	.43323	1.000	-1.1802
			6-10 metu	.05385	.43647	1.000	-1.1812
			11-15 metu	-.06667	.44555	1.000	-1.3274

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Darbo laikas organizacijoje	(J) Darbo laikas organizacijoje	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Psichologinis igalinimas	LSD	Iki 1 metų	1-5 metai	.22653	.14859	.129	-.0660	.5190
			6-10 metu	.16352	.17000	.337	-.1711	.4982
			11-15 metu	-.24555	.21966	.265	-.6780	.1869
			16-20 metu	.36864	.67974	.588	-.9695	1.7068
		1-5 metai	Iki 1 metų	-.22653	.14859	.129	-.5190	.0660
			6-10 metu	-.06301	.14380	.662	-.3461	.2201
			11-15 metu	-.47208	.20008	.019	-.8659	-.0782
			16-20 metu	.14212	.67367	.833	-1.1840	1.4683
		6-10 metu	Iki 1 metų	-.16352	.17000	.337	-.4982	.1711
			1-5 metai	.06301	.14380	.662	-.2201	.3461
			11-15 metu	-.40907	.21646	.060	-.8352	.0170
			16-20 metu	.20513	.67871	.763	-1.1310	1.5412
		11-15 metu	Iki 1 metų	.24555	.21966	.265	-.1869	.6780
			1-5 metai	.47208	.20008	.019	.0782	.8659
			6-10 metu	.40907	.21646	.060	-.0170	.8352
			16-20 metu	.61420	.69282	.376	-.7497	1.9781
		16-20 metu	Iki 1 metų	-.36864	.67974	.588	-1.7068	.9695
			1-5 metai	-.14212	.67367	.833	-1.4683	1.1840
			6-10 metu	-.20513	.67871	.763	-1.5412	1.1310
			11-15 metu	-.61420	.69282	.376	-1.9781	.7497
	Bonferroni	Iki 1 metų	1-5 metai	.22653	.14859	1.000	-.1939	.6470
			6-10 metu	.16352	.17000	1.000	-.3175	.6446
			11-15 metu	-.24555	.21966	1.000	-.8671	.3760
			16-20 metu	.36864	.67974	1.000	-1.5548	2.2921
		1-5 metai	Iki 1 metų	-.22653	.14859	1.000	-.6470	.1939
			6-10 metu	-.06301	.14380	1.000	-.4699	.3439
			11-15 metu	-.47208	.20008	.190	-1.0382	.0941
			16-20 metu	.14212	.67367	1.000	-1.7642	2.0484
		6-10 metu	Iki 1 metų	-.16352	.17000	1.000	-.6446	.3175
			1-5 metai	.06301	.14380	1.000	-.3439	.4699
			11-15 metu	-.40907	.21646	.598	-1.0216	.2034
			16-20 metu	.20513	.67871	1.000	-1.7154	2.1257
		11-15 metu	Iki 1 metų	.24555	.21966	1.000	-.3760	.8671
			1-5 metai	.47208	.20008	.190	-.0941	1.0382
			6-10 metu	.40907	.21646	.598	-.2034	1.0216
			16-20 metu	.61420	.69282	1.000	-1.3463	2.5747
		16-20 metu	Iki 1 metų	-.36864	.67974	1.000	-2.2921	1.5548
			1-5 metai	-.14212	.67367	1.000	-2.0484	1.7642
			6-10 metu	-.20513	.67871	1.000	-2.1257	1.7154
			11-15 metu	-.61420	.69282	1.000	-2.5747	1.3463

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Darbo laikas organizacijoje	(J) Darbo laikas organizacijoje	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Dalinimasis žiniomis organizacijoje	LSD	Iki 1 metų	1-5 metai	.12745	.09788	.194	-.0652	.3201
			6-10 metų	.18608	.11199	.098	-.0344	.4065
			11-15 metų	.32693*	.14471	.025	.0421	.6118
			16-20 metų	-.65085	.44779	.147	-1.5324	.2307
		1-5 metai	Iki 1 metų	-.12745	.09788	.194	-.3201	.0652
			6-10 metų	.05863	.09473	.537	-.1279	.2451
			11-15 metų	.19948	.13181	.131	-.0600	.4590
			16-20 metų	-.77829	.44379	.081	-1.6519	.0953
		6-10 metų	Iki 1 metų	-.18608	.11199	.098	-.4065	.0344
			1-5 metai	-.05863	.09473	.537	-.2451	.1279
			11-15 metų	.14085	.14260	.324	-.1399	.4216
			16-20 metų	-.83692	.44711	.062	-1.7171	.0433
		11-15 metų	Iki 1 metų	-.32693*	.14471	.025	-.6118	-.0421
			1-5 metai	-.19948	.13181	.131	-.4590	.0600
			6-10 metų	-.14085	.14260	.324	-.4216	.1399
			16-20 metų	-.97778*	.45641	.033	-1.8762	-.0793
		16-20 metų	Iki 1 metų	.65085	.44779	.147	-.2307	1.5324
			1-5 metai	.77829	.44379	.081	-.0953	1.6519
			6-10 metų	.83692	.44711	.062	-.0433	1.7171
			11-15 metų	.97778*	.45641	.033	.0793	1.8762
	Bonferroni	Iki 1 metų	1-5 metai	.12745	.09788	1.000	-.1495	.4044
			6-10 metų	.18608	.11199	.977	-.1308	.5030
			11-15 metų	.32693	.14471	.246	-.0826	.7364
			16-20 metų	-.65085	.44779	1.000	-1.9180	.6163
		1-5 metai	Iki 1 metų	-.12745	.09788	1.000	-.4044	.1495
			6-10 metų	.05863	.09473	1.000	-.2094	.3267
			11-15 metų	.19948	.13181	1.000	-.1735	.5725
			16-20 metų	-.77829	.44379	.806	-2.0341	.4775
		6-10 metų	Iki 1 metų	-.18608	.11199	.977	-.5030	.1308
			1-5 metai	-.05863	.09473	1.000	-.3267	.2094
			11-15 metų	.14085	.14260	1.000	-.2626	.5444
			16-20 metų	-.83692	.44711	.623	-2.1021	.4283
		11-15 metų	Iki 1 metų	-.32693	.14471	.246	-.7364	.0826
			1-5 metai	-.19948	.13181	1.000	-.5725	.1735
			6-10 metų	-.14085	.14260	1.000	-.5444	.2626
			16-20 metų	-.97778	.45641	.330	-2.2693	.3137
		16-20 metų	Iki 1 metų	.65085	.44779	1.000	-.6163	1.9180
			1-5 metai	.77829	.44379	.806	-.4775	2.0341
			6-10 metų	.83692	.44711	.623	-.4283	2.1021
			11-15 metų	.97778	.45641	.330	-.3137	2.2693

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

4 priedas. Regresijos analizės rezultatai

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.690 ^a	.476	.471	.44173	1.989

a. Predictors: (Constant), Dalinimasis ziniomis organizacijoje, Transformacinė lyderystė, Psichologinis igalimas

b. Dependent Variable: Darbuotojų inovatyvus elgesys

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.327	3	16.442	84.267	<.001 ^b
	Residual	54.244	278	.195		
	Total	103.571	281			

a. Dependent Variable: Darbuotojų inovatyvus elgesys

b. Predictors: (Constant), Dalinimasis ziniomis organizacijoje, Transformacinė lyderystė, Psichologinis igalimas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.716	.204		3.500	<.001		
	Transformacinė lyderystė	.147	.034	.212	4.284	<.001	.772	1.296
	Psichologinis igalimas	.207	.032	.325	6.436	<.001	.741	1.350
	Dalinimasis ziniomis organizacijoje	.348	.046	.360	7.590	<.001	.836	1.196

a. Dependent Variable: Darbuotojų inovatyvus elgesys

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval Lower	95% Confidence Interval Upper
1	(Constant)	.716	-.008	.191	<.001	.303	1.074
	Transformacinė lyderystė	.147	-2.356E-6	.040	<.001	.067	.225
	Psichologinis igalimas	.207	.001	.039	<.001	.139	.287
	Dalinimasis ziniomis organizacijoje	.348	.000	.047	<.001	.250	.436

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

5 priedas. Mediacijos analizės rezultatai

Modelio apibendrinimas (X-transformacinė lyderystė, Y-dalinimasis žiniomis organizacijoje, M1-psichologinis įgalinimas, M2-dalinimasis žiniomis organizacijoje):

Run MATRIX procedure:

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

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

Model : 4
Y : InovatE
X : TransfL
M1 : Psichlg
M2 : DalinZ

Sample
Size: 282

Ryšys tarp transformacinės lyderystės ir psichologinio įgalinimo:

OUTCOME VARIABLE:
Psichlg

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4497	.2023	.7229	70.9921	1.0000	280.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.6071	.2301	15.6775	.0000	3.1542	4.0601
TransfL	.4885	.0580	8.4257	.0000	.3744	.6026

Standardized coefficients

	coeff
TransfL	.4497

Ryšys tarp transformacinės lyderystės ir dalinimosi žiniomis organizacijoje:

OUTCOME VARIABLE:

DalinZ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.3158	.0997	.3566	31.0118	1.0000	280.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.3434	.1616	20.6899	.0000	3.0253	3.6615
TransfL	.2268	.0407	5.5688	.0000	.1466	.3069

Standardized coefficients

	coeff
TransfL	.3158

Ryšys tarp transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, dalinimosi žiniomis organizacijoje ir darbuotojų inovatyvaus elgesio:

OUTCOME VARIABLE:

InovatE

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6901	.4763	.1951	84.2669	3.0000	278.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.7155	.2044	3.5004	.0005	.3131	1.1179
TransfL	.1469	.0343	4.2842	.0000	.0794	.2144
Psichlg	.2074	.0322	6.4362	.0000	.1440	.2708
DalinZ	.3482	.0459	7.5901	.0000	.2579	.4385

Standardized coefficients

	coeff
TransfL	.2117
Psichlg	.3246
DalinZ	.3603

Ryšys tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio:

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

InovatE

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4714	.2223	.2877	80.0195	1.0000	280.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.6278	.1451	18.1054	.0000	2.3421	2.9135
TransfL	.3272	.0366	8.9454	.0000	.2552	.3991

Standardized coefficients

coeff
TransfL .4714

Bendro, tiesioginio ir netiesioginio efekto analizės rezultatai:

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
.3272	.0366	8.9454	.0000	.2552	.3991	.4714

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.1469	.0343	4.2842	.0000	.0794	.2144	.2117

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	.1803	.0301	.1232	.2410
Psichlg	.1013	.0245	.0603	.1557
DalinZ	.0790	.0182	.0445	.1151
(C1)	.0223	.0310	-.0352	.0883

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	.2598	.0415	.1801	.3436
Psichlg	.1460	.0342	.0880	.2219
DalinZ	.1138	.0261	.0643	.1663
(C1)	.0322	.0444	-.0507	.1254