

EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VILNIAUS UNIVERSITETAS

VERSLO VYSTYMAS

Magistrantės Martynos Vaičiukauskaitės

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

AUTENTIŠKOS SĄSAJA SU SAVO DARBO REZULTATŲ VERTINIMU MODERUOJANT INOVATYVIAM DARBUOTOJŲ ELGESIUI IR MEDIJUOJANT PASITIKĖJIMUI VADOVU	THE IMPACT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON WORK PERFORMANCE EVALUATION, MODERATED BY INNOVATIVE EMPLOYEE BEHAVIOR AND MEDIATED BY TRUST IN THE MANAGER
---	--

Darbo vadovas: Dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2025

TURINYS

IVADAS.....	6
1. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS SĄSAJOS SU INOVATYVIU DARBUOTOJŲ ELGESIU, DARBO REZULTATAIS IR PASITIKĖJIMU VADOVU SAMPRATA IR REIKŠMĖ	8
1.1. Autentiškos lyderystės sąvoka bei elementai.....	8
1.1.1. Lyderystės teorinė samprata.....	8
1.1.2. Lyderystės rūšys, stiliai bei teorinės paradigmos.....	9
1.1.3. Autentiška lyderystės matavimo elementai	12
1.2. Pasitikėjimas vadovu sąvoka, matavimas ir lemiantys veiksniai.....	15
1.2.1. Pasitikėjimo vadovu apibrėžimas	15
1.2.2. Pasitikėjimo vadovu matavimo dedamosios.....	16
1.3. Inovatyvus elgesys, vertinimas ir lemiantys veiksniai teoriniu aspektu	18
1.4. Darbo rezultatų koncepcija bei ją lemiantys veiksniai	22
1.4.1. Darbo rezultatų apibrėžimas	22
1.5. Sąajos tarp autentiškos lyderystės, pasitikėjimo vadovu, inovatyvaus darbuotojų elgesio ir darbo rezultatų.....	26
2. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS, DARBO REZULTATŲ VERTINIMO, INOVATYVIAUS DARBUOTOJŲ ELGESIO IR PASITIKĖJIMO VADOVU SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA.....	29
2.1. Tyrimo tikslas, konceptualus tyrimo modelis bei keliamos hipotezės.....	29
2.2. Tyrimo konceptualus modelis	29
2.3. Tyrimo instrumentas ir organizavimas.....	32
3. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS SĄSAJŲ SU INOVATYVIU DARBUOTOJŲ ELGESIU, DARBO REZULTATAIS IR PASITIKĖJIMU VADOVU TYTIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	35
3.1. Tyrimo respondentų demografinė charakteristika	35
3.2. Duomenų pasiskirstymas bei patikimumas.....	36
3.3. Konstruktyvų palyginamoji statistika	39
3.4. Demografinis duomenų pasiskirstymas	40

3.5. Vadovo autentiškos lyderystės įtaka inovatyviam darbuotojų elgesiui ir darbo rezultatų vertinimui.....	45
3.6. Vadovo autentiškos lyderystės įtaka darbo rezultatams, medijuojant inovatyviam darbuotojų elgesiui ir moderuojant pasitikėjimu vadovu.....	47
3.7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	50
IŠVADOS	54
REKOMENDACIJOS	56
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	57
SANTRAUKA	71
SUMMARY	72
PRIEDAI.....	73
1 priedas. Apklausos pavyzdys	73
2. Priedas. Tyrime naudotų veiksmų faktoriaus analizės rezultatai.....	79

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Paveikslas. <i>Veiksniai lemiantys inovatyvų elgesį</i>	10
2. Paveikslas. Individualaus darbo rezultatų dimensijos	13
3. Paveikslas. Tyrimo konceptualus modelis.....	31

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	<i>Lyderystės teorijų ir stilių apibrėžimai.....</i>	<i>10</i>
2 lentelė	<i>Autentiškos lyderystės bruožai.....</i>	<i>13</i>
3 lentelė	<i>Lyderystės teorijų ir stilių apibrėžimai.....</i>	<i>17</i>
4 lentelė	<i>Inovatyvaus elgesio sąvokos.....</i>	<i>20</i>
5 lentelė	<i>Respondentų demografinis pasiskirstymas.....</i>	<i>35</i>
6 lentelė	<i>Respondentų demografinis pasiskirstymas.....</i>	<i>37</i>
7 lentelė	<i>Respondentų demografinis pasiskirstymas</i>	<i>39</i>
8 lentelė.	<i>Respondentų demografinis pasiskirstymas.....</i>	<i>40</i>
9 lentelė	<i>Konstrukcijų vidurkiai, standartinis nuokrypis ir skalės vertės.....</i>	<i>41</i>
10 lentelė	<i>Konstrukcijų vidurkiai, standartinis nuokrypis ir skalės vertės.....</i>	<i>41</i>
10 lentelė	<i>Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų lyties grupes</i>	<i>42</i>
11 lentelė	<i>Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų pavaldumo grupes.....</i>	<i>43</i>
12 lentelė	<i>Skirtumai tarp privačiojo ir viešojo sektoriaus darbuotojų vertinimų pagal konstrukto rodiklius.....</i>	<i>44</i>
13 lentelė	<i>Kintamųjų vertinimas pagal amžių, išsilavinimą darbo sritis bei įmonės dydį</i>	<i>45</i>
14 lentelė	<i>Autentiškos lyderystės įtaka daro rezultatams: regresinė analizė.....</i>	<i>47</i>
15 lentelė	<i>Autentiškos lyderystės įtaka inovatyviam darbuotojų elgesiui: regresinė analizė</i>	<i>48</i>
16 lentelė	<i>Regresijos rezultatų santrauka.....</i>	<i>49</i>
17 lentelė	<i>Regresinės analizės rezultatai.....</i>	<i>50</i>
18 lentelė	<i>Hipotezių patvirtinimo santrauka.....</i>	<i>53</i>

IVADAS

Darbo temos aktualumas ir naujumas. Šiandien ekonominiai, politiniai, technologiniai pokyčiai ir nenuspėjamos krizės diktuoja organizacijų veiklos būdą bei kryptis. Pramonėms diegiant naujas technologijas ir susiduriant su konkurencija, lyderių gebėjimas įkvėpti ir skatinti inovacijoms palankią aplinką tampa itin svarbus (Al-Omari ir kt., 2020; Gill ir Caza, 2018). Tad įmonės ne tik turi rasti būdų, kaip greitai prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, kad išliktų, bet tuo pačiu metu stengtis išlikti konkurencingos rinkoje, iš ieškoti naujų galimybių keisti įmonių struktūrą, procesus, kurti naujus produktus ar paslaugas.

Autentiška lyderystė, kuriai būdingas skaidrumas, etiškas elgesys ir emocinis sąmoningumas, vis labiau pripažįstama kaip būtina sąlyga ugdant komandos narių pasitikėjimą ir lojalumą (Suprayitno, 2024). Analizuodamos autentiškos lyderystės ir darbuotojų savo darbo rezultatų vertinimo sąveiką, organizacijos gali geriau suprasti, kaip pagerinti darbuotojų rezultatus (Braun ir Peus, 2018; Lindsay ir Mathieson, 2022). Tiriant šią temą galima pamatyti platesnį organizacinės elgsenos ir dinamikos supratimą.

Klientai vis sparčiau ieškoti naujų, unikalių, patobulintų, sudėtingų produktų, paslaugų ir sprendimų, todėl inovatyvus požiūris tapo nauja organizacijų varikliu, kuris kaip tikimasi nepriklausomai nuo sektoriaus atneša rezultatų (Mcquade ir kt., 2021). Lyderystė taip pat yra nuolat kintantis procesas, o kiekvienas laikotarpis atneša vis naujų iššūkių ir idėjų, o lyderiai turi nuolat prisitaikyti. Autentiška lyderystė yra vienas iš naujausių mokslininkų minimų lyderystės stilių, kuris orientuotas į inovatyvų elgesį bei darbo rezultatus (Iszatt-White ir kt., 2021; Mcquade ir kt., 2021). Tokio tipo tyrimai prisideda prie platesnio suvokimo, kas lemia darbuotojų rezultatus.

Įrodyta, kad ne tik žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai, tokie kaip darbo planavimas, mokymai, įtraukimo praktika ar tinkamas darbuotojų atranka, bet ir tam tikri lyderių elgesio modeliai, susiję su lyderystės stiliais, gali formuoti darbuotojų požiūrį į inovacijas (De Jong ir Den Hartog, 2010; Johnsen, 2018; Legutko, 2020). Taip pat daugėja įrodymų, kad darbuotojai inovatyvioje aplinkoje pasiekia geresnių darbo rezultatų (Braun ir Peus, 2018; Danilo R. Le Sante, 2021; Hughes ir kt., 2018). Todėl atliekant panašius tyrimus bus galima ugdyti lyderius rytojaus aktualijoms.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Jau yra žinoma kaip įvairūs lyderystės stiliai veikia organizacijas, tačiau autentiškos lyderystės stilius yra gana nauja tema tyrimuose (Kelly, 2023). Tyrimai rodo, kad autentiška lyderystė skatina inovatyvų elgesį, o tai savo ruožtu atsiliepia darbo rezultatams (Novitasari ir kt., 2020).

Darbo problema. Atliekant tyrimą keliamas klausimas koks yra ryšys tarp autentiškos lyderystės ir savo darbo rezultatų vertinimo bei kaip inovatyvus elgesys ir pasitikėjimas vadovu įtakoja šį ryšį.

Darbo tikslas – ištirti autentiškos lyderystės sąsajas su inovatyviu darbuotojų elgesiu, darbo rezultatais ir pasitikėjimu vadovu.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti autentišką lyderystę, savo darbo vertinimą, inovatyvų darbuotojų elgesį ir pasitikėjimą vadovu.
2. Atlikti teorinę autentiškos lyderystės sąsajos su savo darbo rezultatų vertinimu moderuojant inovatyviam darbuotojų elgesiui ir pasitikėjimą vadovu analizę.
3. Kiekybinio tyrimo metu ištirti autentiškos lyderystės sąsajos su savo darbo rezultatų vertinimu moderuojant inovatyviam darbuotojų elgesiui ir pasitikėjimu vadovu.
4. Pateikti išvadas ir pasiūlymus darbuotojų autentiškai lyderystei skatinti ir sąsajų valdymui.

Darbo metodai. Darbe bus naudojami analitiniai, kiekybinis tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, kurios padės gauti išsamų autentiškos lyderystės įtaką darbuotojų elgesiui supratimą. Tyrimui pasirinktas anketinės apklausos metodas. Duomenims rinkti taikytas kiekybinio tyrimo metodas. Duomenų analizė atlikta naudojant statistinius metodus: aprašomąją statistiką, regresinę analizę, taip pat mediacijos ir moderavimo analizę.

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje analizuojami moksliniai tyrimai autentiškos lyderystės, savo darbo rezultatų vertinimo, inovatyvaus darbuotojų elgesio ir pasitikėjimu vadovu analizė ir nustatomos reiškinių sąsajos.

Antroje darbo dalis skirta teorinę autentiškos lyderystės sąsajos su savo darbo rezultatų vertinimu moderuojant inovatyviam darbuotojų elgesiui ir pasitikėjimu vadovu konstrukto konceptualizavimas, metodikos paruošimas ir tyrimo atlikimas (anketinės apklausos metodas).

Trečia dalis skirta pristatyti atlikto tyrimo autentiškos lyderystės sąsajų su darbo rezultatų vertinimu moderuojant inovatyviam darbuotojų elgesiui ir pasitikėjimu vadovu.

1. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS SĄSAJOS SU INOVATYVIU DARBUOTOJŲ ELGESIU, DARBO REZULTATAIS IR PASITIKĖJIMU VADOVU SAMPRATA IR REIKŠMĖ

1.1. Autentiškos lyderystės sąvoka bei elementai

1.1.1. Lyderystės teorinė samprata

Prieš nagrinėjant autentišką lyderystę, reikia suprasti lyderystės teorinį konceptą. Lyderystė kaip reiškinys mena dar civilizacijos pradžią, o vėliau kaip sąvoka akademiniame pasaulyje atsirado XX a. pradžioje (R. Dilek Kocal, 2020). Tada lyderystės apibrėžimas apėmė asmens savybes, kurios leido įvairiomis priemonėmis nukreipti žmonių grupės veiklą siekiant tikslų (R. Dilek Kocal, 2020; Van Seters ir Field, 1990). Su įmonių pokyčiais, jų augimu bei kartų pasikeitimu evoliucionuoja ir lyderystės sąvoka, kuri nebe taip ryškiai išskiria hierarchiją, o labiau akcentuoja bendradarbiavimą ir įgalinimą (Pancasila ir kt., 2020). Nors šiandien lyderystės apibrėžimų skaičiuojama šimtais, bendrai galima sakyti, kad lyderystė yra procesas, kurio metu asmuo įtakoja žmonių grupę, siekiant bendro tikslo (Benmira ir Agboola, 2021; Gameda ir Lee, 2020; Vogel ir kt., 2021).

Vis dar trūksta bendro sutarimo dėl to, kas iš tikrųjų apibrėžia efektyvų lyderį ir kaip lyderystė gali paveikti organizacijas, darbuotojų įsitraukimą, bendrus veiklos rezultatus bei kitus darbo ir gyvenimo aspektus (Agarwal ir Bhal, 2020). Pasak Blagoev ir Yordanova (2015), lyderis yra asmuo, kuris geba sutelkti komandą bendram tikslui arba idėjai įgyvendinti. Toks asmuo daro reikšmingą įtaką komandos ar organizacijos veiklai, pagerindamas daugelį veiklos procesų (Spiegler ir kt., 2021). Mokslinėse diskusijose dažniau nagrinėjamas ne pats lyderio fenomenas, o lyderystės procesas (Raelin ir Amore, 2020). Lyderystė daro įtaką svarbiems visa apimančioms procesams: socialiniams, organizaciniais ir asmeniniams, kurie leidžia grupei įgyti pasitikėjimą, įkvėpimą ir siekti užsibrėžtų tikslų (Ilyana ir Sholihin, 2021; Kim ir Park, 2020; Peng ir kt., 2021). Dėl šios priežasties reiškinys nepraranda aktualumo ir yra plačiai tyrinėjamas mokslininkų.

Lyderystė dažnai matuojama ir vertinama taikant įvairius metodus, kurie grindžiami naujausiais tyrimais ir praktika. Kadangi lyderystė yra daugiakomponentis procesas, akademikai dažniausiai renkasi tirti lyderystės rūšis (McCauley ir Palus, 2021). Kiekviena iš šių rūšių atlieka strateginį vaidmenį organizacinėje veikloje ir turi savitas matavimo metodikas (Batista-Foguet ir kt., 2021; Kolombo ir kt., 2021). Tyrimuose, kuriuose nagrinėjamos skirtingos lyderystės rūšys,

dažnai pastebima, kad lyderystės stilius turi ryšį su darbuotojų įtraukimu į darbą, darbuotojų efektyvumu, pasitikėjimu organizacija ir inovatyvia elgsena (Fransen ir kt., 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystė skirtingų mokslininkų apibrėžiama įvairiai, tačiau daugelis jų sutinka, kad tai nuolatinis procesas, kurio metu siekiant tikslų paveikiami aplinkiniai. Kultūra, darbo aplinka, informacija, organizacijos sudėtingumas ir psichosocialiniai pokyčiai ypatingai paveikia požiūrį į lyderystę, todėl ji atitinka kintančią organizacijos dinamiką. Lyderystės procesas plačiai tyrinėjamas mokslininkų, o jų atradimai leidžia teigti, kad lyderis turi didelę įtaką organizacijų sėkmei. Išanalizavus lyderystės sampratą matoma, jog mokslininkai patys pasirenka apibrėžti kas yra lyderystė ir dažniausiai tiria tam tikrą lyderystės rūšį.

1.1.2. Lyderystės rūšys, stiliai bei teorinės paradigmos

Siekdami geriau įsigilinti į lyderystės fenomeną, šiandien mokslininkai tiria įvairias mokslines lyderystės teorijas. Tai yra sąvokų sistemos, paaiškinančios, kaip ir kodėl tam tikri žmonės tampa lyderiais (Kolombo et al., 2021). Teorijos leidžia geriau suprasti vadovavimo dinamiką, dažnai siekia nustatyti modelius ir principus, kurie lemia lyderystės rezultatus bei vadovavimo stilių (Ruben ir Gigliotti, 2021). Pavyzdžiui, ilgą laiką buvo linkstama manyti, kad geru lyderiu gimstama, o ne tampama. Taip XIX a. atsirado pirmoji „Didžiojo žmogaus“ (*angl. The great man*) lyderystės teorija, iš kurios vėliau vystėsi ir kitos (Ahmed Khan ir kt., 2016; Halkias ir Neubert, 2020). Anot R. N. Amanchukwu ir kitų (2015), ši teorija reiškė, kad tik tam tikrų pajėgumų ir talentų žmogus gali tapti lyderiu. Laikui bėgant mokslininkai pastebėjo, kad ši teorija nebegali būti taikoma, nes lyderystė yra mišinys tarp asmens savybių bei situacijų, su kuriomis žmogus susiduria, taigi pradėjo vystytis kitos lyderystės teorijos (Benmira ir Agboola, 2021).

Šios teorijos lemia ir vadovavimo stilių. Tai apima tam tikrą lyderio elgesį, požiūrį bei metodus, kuriuos pasitelkdamas jis veda savo komandą tikslų link (Ichsan, 2021). Lyderystės stilius yra praktinis lyderystės teorijų pritaikymas, kuris gali apimti tokius stilius kaip transformacinė, transakcinė, autokratinė, demokratinė, tarnaujanti ir daugybė kitų (Simuka, 2022). Naujausi tyrimai rodo, kad siekiant gauti geriausias komandos rezultatus, ypatingai svarbus lyderystės stilius (Saputra ir Rizky Mahaputra, 2022). Mokslininku teigimu, lyderystės stilius įtakoja pavaldinio elgesį sužadindamas polėkį, gerindamas darbo efektyvumą ir pasitenkinimą juo kartu siekiant aukščiausių tikslų (Mahfuzul Islam Chowdhury ir kt., 2020). Šiandien autoritarinį

lyderystės stilių vertinusios organizacijos prioritetą teikia demokratiškiems lyderystės stiliams (Baharee Jaafar ir kt., 2021; Ensejam Ibrahim Alkipsy ir Valliappan Raju, 2020). Dažniausiai mokslininkų nagrinėjamos šiuolaikinės lyderystės teorijų apibrėžimai bei lyderių pasireiškiantis stilius pateikiamas 1 lentelėje. Joje matyti, kad tyrinėjamų lyderystės konceptų yra ištis daug, kiekvienam jų mokslininkai priskiria tam tikrą stilių, kuris atspindi nagrinėjamas teorijas. Pasak (Gardner ir kt. (2021) siekiant suprasti autentišką lyderystę reikia išmanyti ir kitas lyderystės paradigmas.

1 lentelė

Lyderystės teorijų ir stilių apibrėžimai

Lyderystės rūšis	Teorinis apibrėžimas	Stilius	Autoriai
Situacinė lyderystė	Pagal šią teoriją lyderystės stilius yra nuolat kintantis, priklausomai nuo tuo metu esamos situacijos. Geras lyderis pagal šią teoriją sugeba reaguoti į pokyčius greitai ir pagal tai priimti sprendimus, pasirinkti motyvavimo priemonės bei toną.	Lyderis turi gebėti lanksčiai reaguoti į situacijas ir pritaikyti savo elgesį atsižvelgiant į darbuotojų kompetencijas konkrečioje situacijoje. Efektyvi lyderystė šiuo atveju reikalauja skirtingų sprendimų pritaikymo pagal besikeičiančias aplinkybes ir komandos narių poreikius.	(Deshwal ir Ashraf Ali, 2020; Mustofa ir Muafi, 2021)
Etiška lyderystė	Teorija, kuri susijusi su derama pagarba, tikėjimu, etika, įsitikinimais ir vertybėmis. Toks lyderis atsižvelgia į kitų asmenų teises ir orumą.	Pasitikėjimas, sąžiningumas, dėmesingumas yra pagrindiniai etiško lyderio bruožai.	(Brown ir kt., 2005; Deshwal ir Ashraf Ali, 2020; Hsieh ir kt., 2023)
Transakcinė lyderystė	Teorija, kuri turėtų išvystyti pilną žmonių potencialą ir duoti geriausius įmanomus žmogaus rezultatus. Tokiu būdu lyderis mažiau dėmesio skiria	Lyderis bando motyvuoti savo pasekėjus mokėdamas neapibrėžtą atlygį, aktyviai stebėdamas komandos narių pažangą ir prireikus imdamasis priemonių koreguoti veiksmus.	(Dong, 2023)

	empatijai, o labiau akcentuoja darbo našumą.		
Transformacinė lyderystė	Teorija teigia, kad lyderiai gali sukurti reikšmingus pokyčius organizacijoje motyvuodami komandą, deleguodami personalizuotas užduotis su iššūkiais, skatindami jų kūrybiškumą ir skirdami ypatingą dėmesį kiekvienam komandos nariui.	Geras lyderis apibūdinamas kaip ypač dėmesingas savo pasekėjams. Šis stilius pasižymi ypatingu dėmesiu kiekvienam komandos nariui. Naudoja charizmą ir viziją formuojant stiprią bendrą organizacijos ateities viziją. Fokusuojasi į pokyčių valdymą bei kūrybinės aplinkos kūrimą.	(Schiuma et al., 2022)
Tarnaujanti lyderystė	Remdamiesi šia teorija, mokslininkai pabrėžia lyderio kaip „tarno“ vaidmenį. Tokiu atveju pirmenybė turėtų būti teikiama komandos narių poreikiams ir augimui.	Lyderis pirmiausia rūpinasi kitų poreikiais, skatindamas jų asmeninį augimą ir gerovę. Empatija ir aktyvus klausymasis padeda kurti pasitikėjimu grįstus santykius. Lyderis veikia kaip pavyzdys, demonstruodamas nuolankumą ir pasiryžimą padėti.	(Mcquade et al., 2021)
Autentiška lyderystė	Pabrėžia lyderių autentiškumą, skaidrumą, etinį elgesį ir savęs pažinimą. Skatina vidinį lyderių ir jų sekėjų augimą bei tvarų santykių vystymą. Skatina asmeninio ir profesinio autentiškumo ugdymą, siekiant ilgalaikio poveikio organizacijoje.	Vadovaujant remiamasi sąžiningumu, atvirumu bei tikrų vertybių demonstravimu. Orientuojamasi į santykių kūrimą ir skaidrumą organizacijos kultūroje. Stiprinamas pasitikėjimas ir lojalumas per nuoseklų bei etišką elgesį.	(Avolio ir Gardner, 2005; Baharee Jaafar et al., 2021; Legutko, 2020)

Šaltinis: Sudaryta autorės

Išanalizavus įvairias lyderystės sampratas akivaizdu, jog mokslininkai renkasi nagrinėti įvairias lyderystės teorijas. Režiumuojant galima daryti išvadą, kad lyderystės teorijų įvairovė atskleidžia kompleksinę lyderystės prigimtį. Lyderystės stiliai yra praktinis šių teorijų taikymas, kuris turi esminį poveikį komandų rezultatyvumui. Organizacijos dažniau remiasi šiuolaikinėmis lyderystės teorijomis, siekdamos sukurti įtraukią ir motyvuojančią darbo aplinką. Kiekviena lyderystės teorija gali būti pranašesnė viena už kitą tam tikrose situacijose.

1.1.3. Autentiška lyderystės matavimo elementai

Autentiška lyderystė yra palyginti nauja lyderystės teorija, kuri didžiąja dalimi atsirado iš kitų lyderystės paradigmu. Autentiškos lyderystės teorija išryškėja šiuolaikinėje vadybos ir organizacinės elgsenos literatūroje (Ahmed, 2023). Susidomėjimas šia tema per pastaruosius du dešimtmečius labai išaugo (Gardner et al., 2021). Akademikai pabrėžia, kad autentiški lyderiai atpažįstami ne tiek pagal jų autoritetą ar charizmą, bet pagal jų gebėjimą veikti sąžiningai, išlaikant atvirą komunikaciją ir nuoseklų vertybių demonstravimą (Ben Muli, 2022; Dhiman, 2020). Skirtingai nuo tradicinių lyderystės modelių, autentiška lyderystė akcentuoja vidinį lyderio ir jo sekėjų augimą per savęs suvokimo bei tarpusavio pasitikėjimo ugdymą (Iszatt-White ir Kempster, 2019). Tai yra labiau holistinis požiūris, kuris skatina realistišką savęs suvokimą ir etiškų sprendimų priėmimo praktiką (Ahmed, 2023; Nair et al., 2022). Vieno autentiško lyderystės apibrėžimo nėra, nepaisant to, ją mokslininkai suvokia kaip teigiamą, sąžiningumo ir aukštų etikos standartų modeliavimą plėtojant lyderio ir sekėjų santykius (Gardner ir kt., 2011).

Konceptuali požiūriu autentiškos lyderystės užuomazgos atsirado iš pozityvios psichologijos sampratos (Braun ir Peus, 2018). Akademikai rėmėsi pozityvios psichologijos pagrindais siekdami plėtoti autentiškos lyderystės teoriją (Fladerer ir Braun, 2020; Yavuz, 2020). Nors apie autentiškumą kaip vieną iš esminių komponentų valdant komandą galima atsekti dar senovės Graikijos filosofijoje, manoma, kad Bill George yra šios modernios teorijos pradininkas (George et al., 2007; Kelly, 2023; Leavy, 2023). Akademikas savo darbuose išskyrė praktiškus pastebėjimus vadyboje, kuriais remiantis apibūdinamas geras lyderis, taip suformuodamas autentiškos lyderystės stilių (Johnsen, 2018). Jo tyrimuose pateikti autentiškos lyderystės principai šiandien yra išplėsti, pakoreguoti, tačiau vis dar plačiai naudojami (Puni ir Hilton, 2020).

Bandymų sukurti autentiškos lyderystės konstrukta būta ir anksčiau, tačiau Lyderio autentiškumo skalei (LAS), sudarytai iš 32 teiginių, pritrūko pagrįstumo, patikimumo bei universalumo (Hoy ir Henderson, 1983). Nors sukurtų konceptų yra ir daugiau, šiandien

dažniausiai naudojamas vienas modelis ir du pagrindiniai klausimynai – Autentiškos lyderystės klausimynas (n) ir Autentiškos lyderystės inventorių (ALI). Walumbwa ir kt.(2007), išvystė ir patvirtino keturių komponentų autentiškos lyderystės modelį, pristatydami jį ALQ. Po kurio laiko Neider ir Schriesheim (2011) sukūrė ALI remdamiesi tuo pačiu modeliu.

Dažniausiai naudojamas klausimynas yra ALQ, tai instrumentas, sudarytas iš 16 elementų ir 4 lyderystės dimensijų: savęs suvokimas, balansuotas informacijos apdorojimas, santykių skaidrumas ir moralės perspektyva (Pioli ir kt., 2020; Walumbwa ir kt., 2007). Šis požiūris savo pradžią sieja su Kernis ir Goldman (2006) daugiakomponenčiu autentiškos lyderystės konceptualizavimu. Pastarieji komponentai pavaizduoti 2 lentelėje.

2 lentelė

Autentiškos lyderystės bruožai

Autentiškos lyderystės dimensijos	Apibrėžimas
Savęs suvokimas	Autentiškam lyderiui būtina žinoti savo stiprybes, ribotumus ir vertybes. Svarbu suprasti, kurios vertybės yra kritiškai svarbios. Savęs pažinimas būtinas norint ugdyti kitus autentiškos lyderystės komponentus.
Balansas / subalansuotas apdorojimas	Veiksmingas, autentiškas lyderis skatina priešingus požiūrius ir apsvarsto visas galimybes prieš pasirinkdamas veiksmų kryptį. Nėra impulsyvių veiksmų ar „paslėptų darbotvarkių“, planai yra gerai apgalvoti ir atvirai aptarti, o pateikiama informacija darbuotojams yra subalansuota.
Santykių skaidrumas	Santykių skaidrumas reiškia būti sąžiningu ir atviru bendraujant su kitais. Tai reiškia nuoširdų santykių kūrimą nepaisant hierarchinės struktūros organizacijoje.
Moralinė perspektyva	Autentiškas lyderis turi etinį branduolį. Jis žino, ką reikia padaryti tinkamai, ir yra vedamas rūpesčio dėl etikos ir teisingumo.

Šaltinis: Sudaryta autorės

Kiekvienas iš 2 lentelėje paminėtų komponentų turi skirtingą efektą organizacijoms. Tyrimų rezultatai rodo, kad tiek asmeninis, tiek kolektyvinis savęs suvokimas turi didelę įtaką žmonių norui remti lyderius, o kolektyvinė savimonė turi dar didesnę poveikį nei asmeninis savęs suvokimas. Lyderio tinkamas savęs suvokimas formuoja įsitikinimus apie jų autentiškumą, o nuo

jų kolektyvinės savimonės priklauso ne tik tai, ar jie laikomi autentiškais, bet ir ar jie verti sekti (Steffens ir kt., 2021). Vienas iš autentiškos lyderystės elementų – skaidrumas – veiksmingo bendravimo pagrindas. Autentiška lyderystė įkūnija empatiją, skaidrumą ir susitelkimą į ilgalaikę perspektyvą, šie elementai reikalingi norint susidoroti su krizėmis organizacijoje. Šis autentiškos lyderystės aspektas yra susijęs su darbuotojų įsitraukimu ir pasitikėjimu lyderiu (Erickson, 2021; Rego et al., 2022). Nustatyta, kad balansas ir autentiškos lyderystės santykių skaidrumas reikšmingai koreliuoja su pasitenkinimu darbu. Taip pat savęs suvokimas ir balansas yra reikšmingi išorinio pasitenkinimo darbu veiksniai (Raziq et al., 2019; Rego et al., 2022). Autentiškų lyderių moralė veikia darbuotojų psichologinį kapitalą bei jų saugumą. Akademikų teigimu visi šie elementai negali veikti atskirai ir turi būti taikomi bendrai. Taigi, mokslininkų atliekami tyrimai įvairiose srityse rodo, kad visos keturios autentiškos lyderystės dimensijos šiandien teigiamai veikia darbuotojų darbo kokybę ir tai yra vienas didžiausių šios lyderystės pranašumų. Kiekviena mokslininko George disciplina yra susijusi su pastebima tikslo ir aistros, vertybių ir elgesio, santykių ir ryšio, savidisciplinos ir nuoseklumo, širdies ir užuojautos ssaveika (Frank ir kt., 2021; Puni ir Hilton, 2020).

Atliekant tyrimus su ALI klausimynu, galima pamatyti, kaip stipriai išreikšta ši lyderystė ir kokius rezultatus ji gali įtakoti (Gatling et al., 2016). Autentiški lyderiai demonstruoja savo pasekėjų grupės tikslo jausmą, žinodami, kas yra svarbiausia ir kokia linkme pasekėjų grupė turėtų eiti (Gill irCaza, 2018). Ši savybė pasireiškia per lyderio elgesį, o autentiški lyderiai veikia tik pagal savo vertybes. Gebėjimas užmegzti ryšius su kitais ir palaikyti ryšį su savo pasekėjais taip pat yra autentiškų lyderių, norinčių dalytis savo patirtimi ir įsiklausyti į kitų patirtį, komunikabilumo su savo sekėjais atributas (Pavlovic, 2016). Pasekėjai suvokia, kad autentiški lyderiai geriau suderina savo profesinį ir asmeninį gyvenimą, o tai savo ruožtu leidžia jiems pasiekti teigiamą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Kaip to pasekmė, komanda tampa labiau patenkinta savo darbu (Braun ir Peus, 2018).

Nepaisant didelio teigiamo požiūrio į autentišką lyderystę, yra mokslininkų, kurie kritikuoja šią lyderystės teoriją. Jų teigimu autentiška lyderystė dažnai sudaro idealizuotą vaizdą apie vadovus (Einarsen et al., 2007). Net yra teigiančių, kad autentiška lyderystė gali būti klaidinanti ar žalojanti ir sukelti nepasitikėjimą savo darbu (Wang et al., 2021). Pavyzdžiui, toksiškas lyderis gali puikiai save suvokti ir tuo pačiu metu neatitikti gero lyderio savybių. Dėl šios priežasties kiti autoriai papildė, kad autentiška lyderystė yra labiau kompleksiška ir jai būdinga daugiau savybių nei keturios. Vis dėlto daugelis mokslininkų sutinka, kad taikant

autentiškos lyderystės principus, svarbūs visi jos elementai, o ypač savikontrolė, kuri yra dar vienas bruožas, siejamas su autentiška lyderyste (Durrah et al., 2022; Gardner et al., 2021).

Šis lyderystės modelis pabrėžia keturias pagrindines dimensijas: savęs suvokimą, informacijos subalansuotą apdorojimą, santykių skaidrumą ir moralinę perspektyvą, kurios teigiamai veikia organizacinę veiklą ir darbuotojų įsitraukimą. Nepaisant privalumų, kai kurie mokslininkai kritikuoja teoriškai idealizuotą vadovų poveikslą, pabrėždami, kad toks požiūris gali būti klaidinanti. Nepaisant to daugelis mokslininkų sutinka, kad, taikant autentiškos lyderystės principus, svarbūs visi jos elementai veikiantys kartu. Vis dar reikalingi išsamūs tyrimai, tačiau dabartiniai duomenys rodo, kad autentiškos lyderystės principai turi teigiamą poveikį darbo kokybei ir organizaciniam klimatui. Dažniausiai tirti autentišką lyderystę mokslininkai renka ALI klausimyną.

1.2. Pasitikėjimas vadovu sąvoka, matavimas ir lemiantys veiksniai

1.2.1. Pasitikėjimo vadovu apibrėžimas

Siekiant išanalizuoti pasitikėjimą vadovu ir kokią reikšmę šis vaidmuo turi organizacijai, mokslinėje literatūroje pirmiausia dėmesys skiriamas pasitikėjimo sąvokai ir jo įtakai asmeniui, žmonių grupei, organizacijai ar net visuomenei. Pasitikėjimas yra esminis elementas siekiant geriau suprasti socialinių santykių dinamiką, todėl šis elementas dažnai įvardinamas kaip laikantis visuomenę kartu (Schilke ir kt., 2021). Kadangi pasitikėjimas yra daugialypis gyvenimo sričių elementas, įvairūs mokslininkai, įskaitant ekonomistus, psichologus, politologus ir sociologus, išsamiai tiria šį reiškinį.

Vienas seniausių cituojamų pasitikėjimo apibrėžimų yra autorių Denise M. Rousseau (1998), kurie teigia, kad tai yra tikėjimas, kad kita šalis veiks patikimai ir sąžiningai, remiantis ankstesnėmis patirtimis arba socialinėmis normomis. Pasitikėjimas yra svarbus socialinis ir teisinis konceptas, apibrėžiantis tikėjimą kitų asmenų geranoriškumu (Schilke ir kt., 2021). Autorių Denise M. Rousseau (1998) teigimu, pasitikėjimas atsiranda, kai asmenys (arba institucijos) remiasi vieni kitų ketinimais ir elgesiu, tikėdami, kad jie laikysis tam tikrų įsipareigojimų ar normų. Taip pat pagal Simpson (2012), pasitikėjimas gali būti emocinis, kognityvinis ir veiksmų, jis dažnai lemia tarpusavio santykių stiprumą, bendradarbiavimą bei efektyvumą. Pasitikėjimas daro įtaką socialinėms santykių struktūroms, skatina koordinaciją, stabilumą ir efektyvų abipusį veikimą bei sprendimų priėmimą (Buck ir kt., 2021). Pasitikėjimas yra daugialypė sąvoka apimanti tiek socialinius, tiek darbo santykius bei daranti įtaką abiejose

sferose. Pasitikėjimas susijęs su subjektyviomis vertybėmis ir priklauso nuo konteksto, kuriame jis vystosi ir nuo vertinimo, ar kita šalis yra patikima. Pasitikėjimas dažnai yra susijęs su sąvoka „patikimumas“, kuris nusako, ar kitas asmuo arba sistema iš tikrųjų atitinka tas savybes, kuriomis individas tiki (Algan ir Cahuc, 2013). Nors Atkinson (2003) tvirtina, kad turėti vienos tinkamos pasitikėjimo sąvokos neįmanoma, nes tai socialinis konstruktas, tačiau didelė dalis autorių sutaria, kad šią sąvoką galima paaiškinti kaip nuojautą, kad asmuo arba sistema veiks taip, kaip tikimasi (O'hara, 2012).

Pasitikėjimą galima analizuoti įvairiais požiūriais, tačiau mokslininkai vadyboje dažniausiai pasitikėjimą tiria kaip reiškinį organizacijoje. Viena labiausiai pastaruoju metu tiriamų pasitikėjimo formų – pasitikėjimas vadovu. Tai yra neatsiejama sąvoka nuo pažeidžiamumo, kuris yra esminė akademinų pasitikėjimo vadovu apibrėžimų dalis (Nienaber ir kt., 2014.). Autoriai Lee ir kt. (2023) ir Poon (2006) šią sąvoką nagrinėja kaip psichologinę būseną, kurią darbuotojai priima rizikingose situacijose pozityviai tikėdami vadovo ketinimais ir elgesio interpretacijomis. Pasak Roger C. Mayer ir Mark B. Gavin (2005) pasitikėjimas vadovu dažniausiai apibūdinamas kaip darbuotojų ketinimas būti atviriems ir pasiduoti vadovo veiksams bei sprendimams, kurie yra nepriklausomi nuo jo paties kontrolės, tikintis, kad vadovas elgsis sąžiningai ir patikimai. Dažnai pasitikėjimas vadovu yra glaudžiai susijęs su prognozuojamumu ir įtaka žmonių elgsenai (Dami ir kt., 2022).

Apibendrinant galima sakyti, kad pasitikėjimas vadovu yra sudėtingas daugiaplanis socialinis ir psichologinis reiškinys, kurio formavimuisi ir vystymuisi įtakos turi įvairūs veiksniai. Remiantis moksliniais šaltiniais, ši sąvoka nėra vienetinė ar statinė, bet nuolatos formuojasi ir keičiasi per tarpusavio sąveiką, komunikaciją bei patirtį.

1.2.2. Pasitikėjimo vadovu matavimo dedamosios

Pasitikėjimo sąvoka yra dominanti tema keliose mokslo disciplinose, pvz., psichologijoje, sociologijoje, slaugoje, medicinoje, religijoje, filosofijoje ir versle. Todėl nenuostabu, kad pasitikėjimas vertinamas per kelis apibrėžimus ir aspektus, priklausomai nuo mokslo srities.

Pasitikėjimą vadovu ar lyderiu galima matuoti keliais aspektais. Labiausiai paplitęs ir esminis, yra psichologinis ir socialinis pasitikėjimas, kuris apima darbuotojų tikėjimą, kad vadovas yra kompetetingas, sąžiningas, patikimas ir rūpestingas (Podsakoff ir kt., 1990a). Šis konstruktas yra plačiai taikomas organizacijų tyrimuose ir dažnai įvardijamas kaip pagrindinis

empatijos bei vadovavimo veiksmų vertinimo aspektas. Šis konstruktas ypač dažnai naudojamas tiriant pasitikėjimą vadovu ir lyderystės sąsajas (Legood ir kt., 2021a).

Taip pat yra rečiau naudojamų, konstruktyvų skirtų tirti pasitikėjimą vadovu, kurie pateikti 3 lentelėje. Šie konstruktai atsižvelgia į: emocinius, veiksmų ir kolektyvinius organizacinius aspektus. Tokie matavimo būdai gali būti naudingi siekiant tyrime išskirti skirtingas pasitikėjimo dimensijas (Fischer ir kt., 2023). Kognityvinis pasitikėjimas grindžiamas darbuotojų įsitikinimais apie vadovo gebėjimus ir kompetenciją, logiškais vertinimo bazėmis (McAllister, 2017). Emocinis pasitikėjimas apima jausmus partnerystės, rūpestingumo ir nuoširdumo atžvilgiu, reiškdamas emocinius ryšius ir tarpusavio pasitikėjimo pagrindą. Veiksmų pasitikėjimas akcentuoja elgseną ir praktinius veiksmus, būtent, ar darbuotojai linkę pasitikėti vadovo gebėjimu bei laikytis pažadų (Mayer ir kt., 1995). Kolektyvinis organizacinis pasitikėjimas orientuotas į pasitikėjimą organizacijos struktūromis bei institucijomis, kuris formuoja organizacinę kultūrą ir klimato nuomonę (Xiao ir kt., 2025).

3 lentelė

Lyderystės teorijų ir stilių apibrėžimai

Konstruktas	Apibrėžimas	Teiginiai	Šaltinis
Pasitikėjimas vadovu	Pasitikėjimas vadovu suvokiamas kaip socialinis ir psichologinis reiškiny, kurį matuojant siekiama įvertinti darbuotojų pasitikėjimo savo vadovu lygį. Šis konstruktas apibūdina darbuotojų tikėjimą, kad jų vadovas yra kompetentingas, sąžiningas, patikimas ir rūpestingas skalėje. Šis konstruktas ypač tinkamas tiriant santykį su lyderyste organizacijoje.	6	(Podsakoff ir kt., 1990b)
Kognityvinis pasitikėjimas	Remiasi darbuotojų įsitikinimais apie vadovo gebėjimus, kompetenciją, sąžiningumą ir patikimumą. Šis konstruktas matuojamas klausimais, kurie įvertina, kaip darbuotojai vertina vadovo techninius įgūdžius ir profesinius sugebėjimus	5	(McAllister, 1995; Mayer, Davis, ir Schoorman, 1995).

Emocinis pasitikėjimas	Apibūdina darbuotojų jausmus partneriškumo, rūpestingumo ir nuoširdumo atžvilgiu, kuriais remiasi tarpusavio pasitikėjimas. Taikomas dažniausiai vertinant vadovo santykį kaip socialinį ir emocinį pagrįstą konstruktą	4	(McAllister, 1995; Lewicki, Tomlinson, ir Gillespie, 2006)
Veiksmų pasitikėjimas	Nustato, ar darbuotojai realiai pasitiki vadovo gebėjimu ir linkę deleguoti užduotis ar reikalauti, kad vadovas laikytųsi pažadų. Vertinamas per respondentų elgseną ar jų veiksmų įvairovę	3	(Rotter, 1967; Mayer, Davis, ir Schoorman, 1995)
Kolektyvinis organizacinis pasitikėjimas	Apibūdina darbuotojų pasitikėjimą organizacijos struktūromis, institucijomis ir vadovybės sprendimais, turintis įtakos organizacinio klimato formavimuisi. Šis konstruktas atliekamas per visuotinį darbuotojų vertinimą apie organizacijos veiklą	4	Mayer, Davis, ir Schoorman, 1995; Lewis ir Weigert, 1985

Apibendrinant pasitikėjimas vadovu yra viena iš svarbiausių ir dažniausiai nagrinėjamų sąvokų įvairiose mokslo disciplinose, tokiose kaip psichologija, sociologija, medicina, religija, filosofija ir verslas. Dauguma tyrimų sutelkia dėmesį į psichologinį ir socialinį pasitikėjimą, kuris apima darbuotojų tikėjimą (Podsakoff ir kt., 1990). Kolektyvinis organizacinis pasitikėjimas apima pasitikėjimą organizacijos struktūromis ir institucijomis, kuris formuoja organizacinę kultūrą ir klimato nuostatą. Visos matavimo priemonės dažniausiai naudojasi klausimais, vertinančiais vadovo techninius įgūdžius, elgseną ir emocines savybes, todėl tai leidžia tyrėjams įvertinti darbuotojų pasitikėjimo lygį ir jo dimensijas.

1.3. Inovatyvus elgesys, vertinimas ir lemiantys veiksniai teoriniu aspektu

Inovatyvus elgesys yra esminis veiksnys, padedantis organizacijoms išlikti konkurencingoms ir prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Inovatyvus elgesys darbe dar

kitaip vadinamas novatoriškas elgesys darbe yra elementas, kuris padeda atnešti naujoviškų rezultatų, naudingų asmeniui, komandai ar įmonei (Salam ir Senin, 2022). Produktų, paslaugų, modelių ir metodų modifikavimas ir atnaujinimas, taip pat naujų gamybos technologijų ir valdymo sistemų evoliucija yra inovatyvaus elgesio rezultatų pavyzdžiai (Tidd J. ir Bessant J.R., 2020; Zammar ir kt., 2024).

Vienas iš pirmųjų bandymų apibrėžti inovatyvų elgesį buvo dar 1988 metais, kai (Kanter, 1988) pažymėjo, kad tai yra nekasdieniškas procesas, kuriuo darbuotojai išsako naujas idėjas, vengia tradiciskų sprendimų ir išdrįsta nesutikti su vadovais, kvestionuodami tradicinius darbo metodus. Šis apibrėžimas pabrėžia, kad inovatyvus elgesys apima ne tik idėjų generavimą, bet ir aktyvų dalyvavimą organizacijos veikloje, prisidedant prie jos sėkmės (Al-Omari ir kt., 2020). Janssen, (2000) pabrėžia, kad darbuotojų inovatyvi elgsena apima naujų idėjų inicijavimą ir jų įgyvendinimą, kas atveria galimybes komandos ir organizacijos pažangai. Pasak Musannip ir kt., (2019), darbuotojai, skatindami naujas idėjas ir tobulindami darbo procesus, gali padaryti esminius pokyčius versle. Usman ir kt., (2019) pažymi, kad šis elgesys reikalauja sisteminio požiūrio ir orientacijos į organizacijos tikslus, kurdami ir įgyvendindami unikalias idėjas, kuriomis siekiama konkurencinio pranašumo. Vienas iš naujausių apibrėžimų teigia, kad novatoriškas darbuotojų elgesys ne tik skatina naujovių kūrimą, bet ir yra būtinas organizacijos stabilumui bei ilgalaikiam pelningumui užtikrinti (AlEssa ir Durugbo, 2021). Taigi, inovatyvus elgesys darbe yra esminis elementas, leidžiantis organizacijoms prisitaikyti ir tobulėti nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje.

4 lentelė

Inovatyvaus elgesio sąvokos

Inovatyvios elgsenos sąvoka	Šaltinis
Sudėtingas, nekasdieniškas elgesys, kai darbuotojai išsako naujas idėjas, vengia esamų idėjų ir ginčijasi su vadovais kvestionuodami esamus darbo metodus	(Kanter, 1988)
Darbuotojų inovatyvus elgesys apima naujų idėjų generavimą, iniciatyvumą ir įgyvendinimą padedančių prisidėti prie komandos arba organizacijos sėkmės.	(Janssen, 2000)
Asmens elgesys darbo vietoje ir šiuolaikinio darbo arenoje, aktyviai skatina naujas ir vertingas idėjas, darbo procesus, produktus ir procedūras. Norint padaryti esminius pokyčius versle, reikalingos naujos idėjos. Pavyzdžiui, kurti naujas veiklas, tobulinti darbo procedūras, diegti naujas darbo priemones, gerinti vidinį ir išorinį bendradarbiavimą.	(Musannip ir kt., 2019)
Darbuotojai taiko sisteminį požiūrį, siekdami organizacijos tikslų ir uždavinių, kurdami, valdydami ir įgyvendindami unikalias idėjas, kurios padės įmonei įgyti konkurencinį pranašumą ir išlaikyti ilgalaikį pelningumą	(Usman ir kt., 2019)
Inovatyvus darbuotojų elgesys organizacijoje yra kompleksiškas elgesys, kuris kuria, skatina ir įgyvendina naujas idėjas.	(Essa Durugbo, 2021)

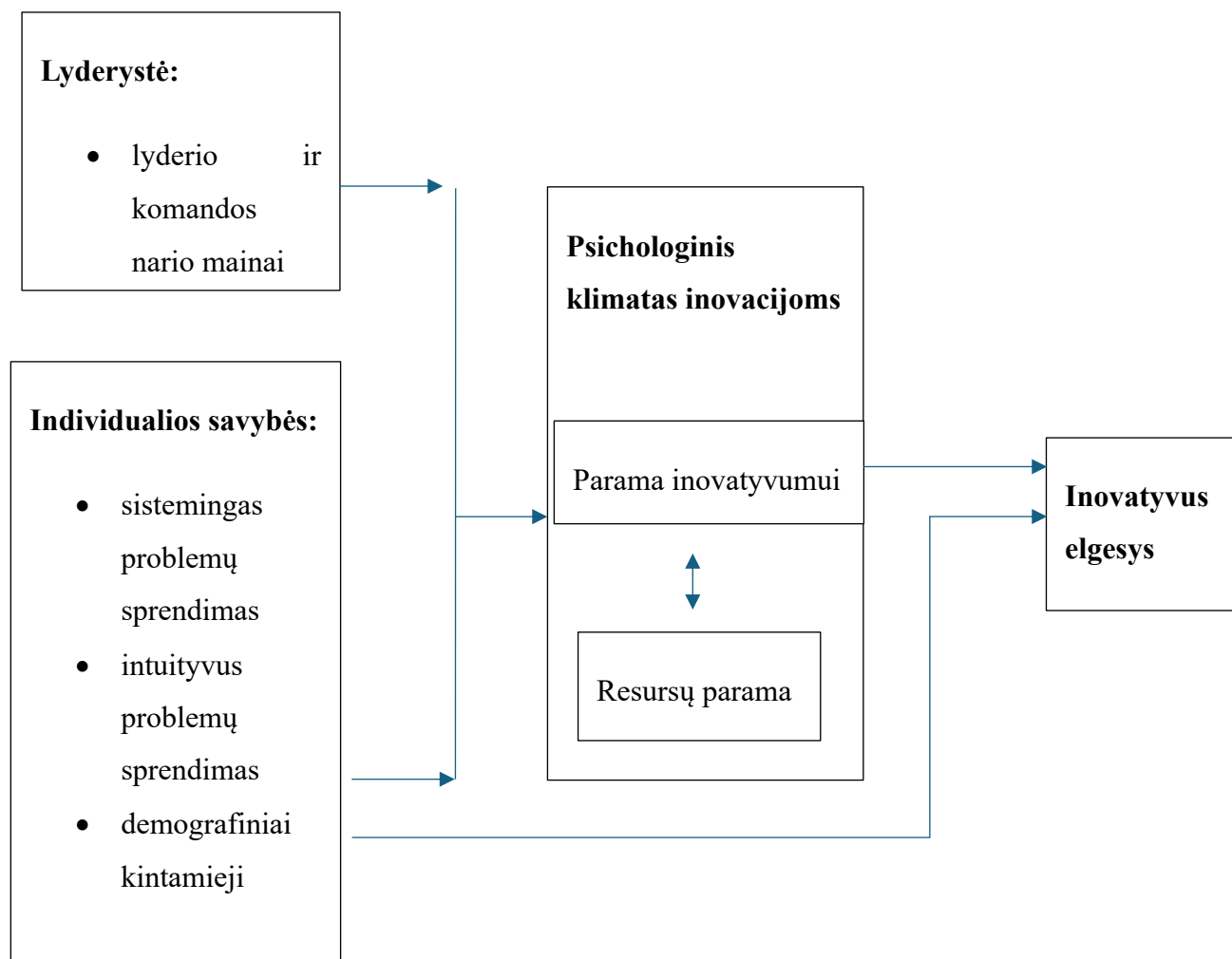
Šaltinis: sudaryta autorės

Inovatyvų elgesį lemiančių veiksnių tiriamų mokslininkų yra daug. Lyderystė ir individualus problemų sprendimo stilius sukuria klimatą inovatyviam elgesiui (pavaizduota 2 paveiksle) (Scott ir Bruce, 2017). Lyderystė vaidina pagrindinį vaidmenį nustatant naujovių diegimo sceną, nes sukuria aplinką, skatinančią kūrybiškumą (Gelaidan ir kt., 2024). Lyderystės stiliai, ypač autentiški ir lankstūs, daro didelę įtaką darbuotojų gebėjimui imtis inovatyvaus elgesio (Jena ir Memon, 2018). Tyrimas parodė, kad kai lyderiai yra nuoširdūs ir palaiko darbuotojų idėjas, tai padeda darbuotojams galvoti apie naujas ir kūrybingas idėjas. Be to, kuriant teigiamą psichologinį klimatą ir paramą, šis poveikis dar stipresnis (Novitasari ir kt., 2020). Tiriant industrijas, kuriose aplinka nuolat kinta, tokias kaip startuoliai, pastebėta, kad jų inovatyvumas yra vienas iš lemiančių jų išlikimo veiksnių. (Aminova ir Marchi, 2021). Tiriant lyderystės svarbą startuoliuose pažymima, kad vadovo lyderystė savaime tiesiogiai neskatina organizacinės sėkmės,

tačiau padeda sustiprinti teigiamą verslo inovatyvumą (Phangestu ir kt., 2020). Šie komponentai sąveikauja tarpusavyje taip skatindami inovatyvią elgseną darbe.

1. Paveikslas

Veiksniai lemiantys inovatyvų elgesį Individual Innovative



Sudaryta autorės remiantis pagal (Scott ir Bruce, 2017; Subramaniam, 2007)

Inovatyvus darbuotojų elgesys gali būti matuojamas keturiomis dimensijomis: idėjų tyrinėjimas, generavimas, skatinimas ir įgyvendinimas (Jong ir Hartog, 2010). Naujausi moksliniai tyrimai naudoja penkių faktorių struktūrinį modelį, kurį sudaro: galimybių tyrinėjimas, idėjos generavimas, idėjos skatinimas, idėjos realizavimas ir idėjos tvarumas (Ayoub ir kt., 2023). Scott ir Bruce sukurtas inovatyvaus elgesio klausimynas yra plačiai naudojamas mokslininkų,

siekiant įvertinti darbuotojų inovatyvumo lygį organizacijose, taip pat tirti įvairius veiksnius, darančius įtaką inovatyviam elgesiui, pavyzdžiui, lyderystės stilius (Purc ir Laguna, 2019; Scott ir Bruce, 1994).

Inovatyvus darbuotojų elgesys yra vienas iš esminių komponentų, leidžiantis organizacijoms išlaikyti konkurencingumą dinamiškoje aplinkoje. Tai apima ne tik idėjų generavimą, bet ir jų skatinimą bei įgyvendinimą, prisidedant prie veiklos tobulinimo. Mokslininkų dėmesys krypta į šio elgesio matavimą ir veiksnius bei veiksnius, kurie lemia inovatyvų elgesį. Naudojant tokius įrankius kaip Scott ir Bruce inovatyvaus elgesio klausimyną, tyrėjai gali geriau suprasti kas skatina inovatyvų elgesį.

1.4. Darbo rezultatų koncepcija bei ją lemiantys veiksniai

1.4.1. Darbo rezultatų apibrėžimas

Darbo rezultatai ir kaip juos vertina darbuotojas priklauso nuo įvairių priežasčių, viena iš jų yra vadovas bei jo taikomas lyderystės stilius (Saputra ir Mahaputra, 2022). Vadovas savo elgesiu ir vadovavimo būdu gali arba skatinti, arba slopinti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, formuodamas darbuotojų elgseną (Akter, 2021; Burns, 2017). Dėl šios priežasties toliau šiame skyriuje analizuojami darbo rezultatų apibrėžimai, elementai bei dimensijos, pagal kurias matuojami darbo rezultatai.

Esti nemažai individualaus darbo rezultatų, kaip sąvokos, aiškinimų. Darbo rezultatai – tai individualių darbuotojų arba komandos pasiekta darbo kokybė ir kiekybė, vykdant savo funkcijas pagal įsipareigojimus organizacijai (Hermina ir Yosepha, 2019). Kitaip tariant, darbo rezultatai apibrėžiami kaip faktinis našumas, kuris reiškia pasiekimus organizacijoje. Pagal Tasleem ir kt. (2024) požiūrį, darbuotojo darbo rezultatai – tai visapusiškas žmogaus sėkmės rezultatas, kuris lygus atliktoms užduotims per tam tikrą laikotarpį, palyginti su įvairiais darbo standartais, tikslais ar iš anksto nustatytais kriterijais. Darbo rezultatų vertinimas yra viena iš esminių organizacijos veiklos valdymo dalių, reiškianti individualaus ar komandinio indėlio į organizacijos tikslų pasiekimą vertinimas (Awan ir kt., 2020). Šiuolaikiniuose moksliniuose darbuose tyrinėjančiuose lyderystę ir darbuotojo pasiekimus, dažnai darbo rezultatams apibrėžti yra naudojama Wijayanto ir Riani (2021) sąvoka. Autoriai apibūdina darbuotojų rezultatus kaip įmonėje dirbančio asmens ar grupės indėlio pasiekimus. Dėl šios priežasties pastaruoju apibrėžimu vadovaujamosi ir šiame darbe.

Analizuojant skirtingas sąvokas jas galima suskirstyti į dvi kategorijas, nes apibrėžiant darbo rezultatus, atsižvelgiama tiek į kiekybinius, tiek į kokybinius aspektus (Sudiarhita ir kt. 2018; Soroya ir kt., 2022). Kiekybiniai darbo rezultatai yra apibrėžiami kaip konkrečių, išmatuojamų rodiklių sistema, kuri atspindi darbuotojo veiklos efektyvumą ir produktyvumą (Singh ir kt., 2022). Taigi, šie rodikliai yra esminiai formaliuose vertinimuose, padedantys nustatyti tikslus ir objektyviai įvertinti darbuotojų indėlį į organizacijos sėkmę (Sinambela ir kt., 2022). Kokybiniai darbo rezultatai apima sunkiau pamatuojamus, bet svarbius darbo veiklos aspektus, tokius kaip sprendimų priėmimo kokybė, kūrybiškumas, bendradarbiavimas ir klientų pasitenkinimas (Deutscher ir Braunstein, 2023; Doan ir kt., 2022). Kokybiniai rodikliai suteikia gilesnį supratimą apie darbuotojų indėlį, nes atspindi požiūrius, kurie prisideda prie komandos tikslų įgyvendinimo (Ibrahim ir kt., 2017).

Tyrimuose dažniau analizuojami kokybiniai pačio darbuotojo vertinami rezultatų elementai, nes tai padeda atskleisti darbuotojo požiūrį bei elgseną įtakančius veiksniai (Beaton ir kt., 2009; Deutscher ir Braunstein, 2023; Doan ir kt., 2022). Murphy (2020) teigimu, darbuotojai dažniau yra savikritiški ir yra linkę nuvertinti savo darbo rezultatus labiau nei pervertinti, tačiau išlieka objektyvūs. Darbuotojų savęs vertinimas yra informatyvesnė vertinimo forma, lyginant su automatizuotomis kiekybinių darbo rezultatų vertinimo sistemomis (Murphy, 2020; Valls ir kt., 2020). Savo darbo rezultatų vertinimas yra metodas, dažnai naudojamas tyrimuose, siekiant surinkti įžvalgų apie tai, kaip asmenys suvokia savo efektyvumą, produktyvumą ir indėlį siekiant savo organizacijos tikslų (Doan ir kt., 2022). Taip pat toks vertinimas atskleidžia organizacijos klimata bei įtakančius darbuotojo elgseną veiksniai (Di Fabio ir Palazzeschi, 2020).

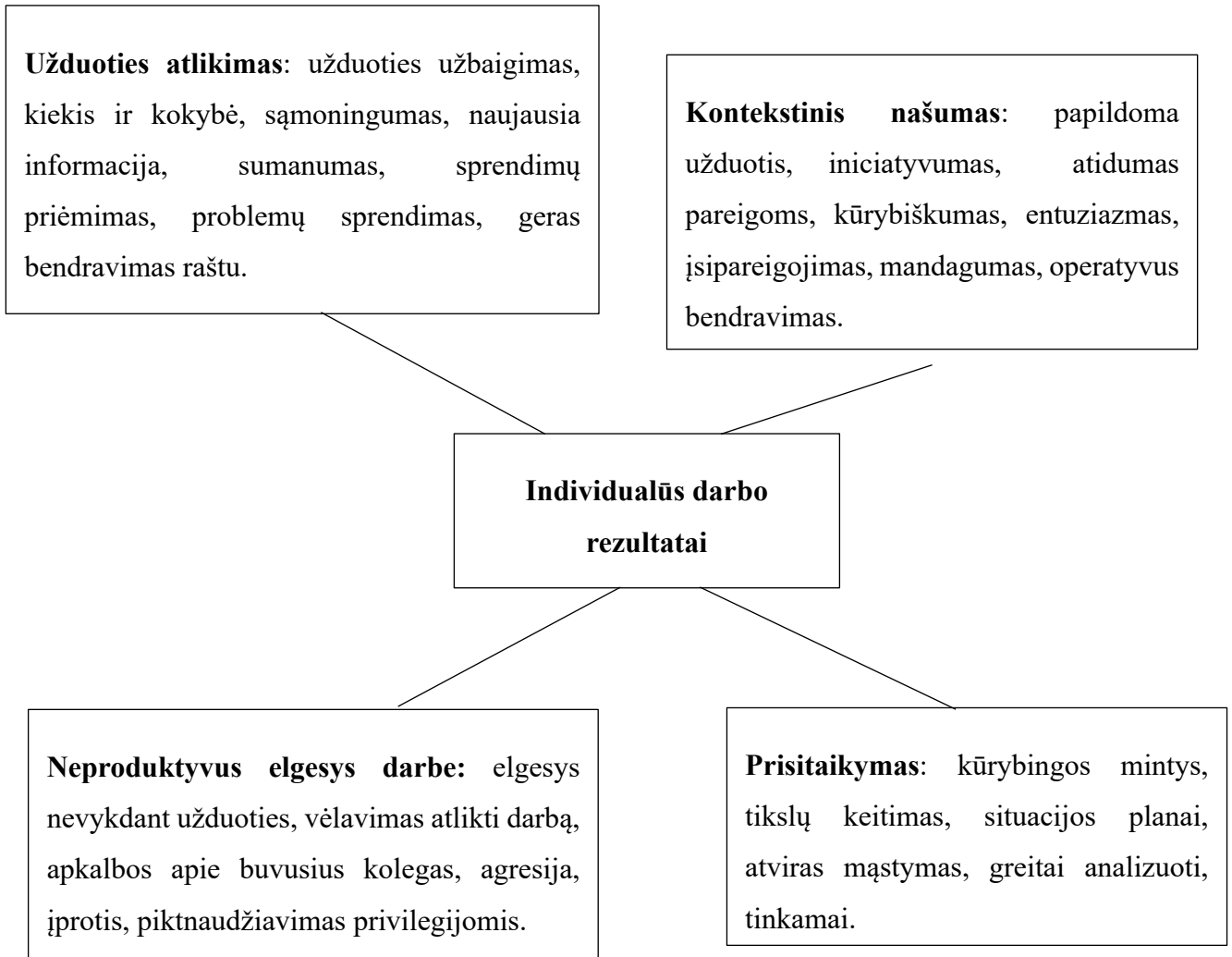
Siekiant įvertinti darbuotojo sėkmę, būtina suprasti individualaus darbo rezultatų dedamąsias. Didelė dalis akademikų šiandien remiasi Koopmans ir kt. (2011) individualių darbo rezultatų keturių dimensijų modeliu. Jis apima *užduočių atlikimą*, *kontekstinę našumą*, *prisitaikymą* ir *neproduktyvų darbo elgesį*, pavaizduota 1 paveiksle. Šios dimensijos padeda struktūrizuoti ir išanalizuoti įvairius veiklos aspektus, nuo užduočių atlikimo iki kūrybiškumo ir prisitaikymo prie pokyčių (Bevanda ir kt., 2021). Analizuojant duomenis tokiu požiūriu galima efektyviau nustatyti stiprybes ir tobulinimo sritis tiek individualiu, tiek organizaciniu lygiu (Soroya ir kt., 2022).

Keturių dimensijų modelis suteikia išsamų požiūrį į individualių darbo rezultatų veiksniai, leidžiančius nuodugniai įvertinti darbuotojų našumą (L. Koopmans ir kt., 2011). Kiekviena dimensija atskleidžia skirtingus veiklos aspektus, tad verta detaliau aptarti jų reikšmę:

- **Užduočių atlikimas** yra pagrindinė individualaus darbo rezultato dimensija, apibrėžianti, kaip efektyviai ir kokybiškai darbuotojai atlieka savo pagrindines darbo funkcijas (Bevanda ir kt., 2021a; Di Fabio ir Palazzeschi, 2020). Darbuotojai, kurie pasižymi aukštu užduočių atlikimo atidumu, yra atsakingi, labiau įsitraukę į darbą, efektyviai panaudoja laiko resursus (Karoso ir kt., 2022; Obuobisa-Darko, 2020).
- **Kontekstinis našumas** apima elgesį, kuris nėra tiesiogiai susijęs su pagrindinėmis užduotimis, tačiau palaiko organizacinę aplinką ir socialinę atmosferą bei stiprina bendradarbiavimą tarp darbuotojų (Bevanda ir kt., 2021a). Taip pat Danilo R. Le Sante, 2021) pastebi, kad kontekstinis našumas ugdo lyderystę.
- **Prisitaikymas** yra darbuotojo gebėjimas reaguoti į pokyčius ir naujas sąlygas darbo aplinkoje (Bravo ir Ostos, 2021). Ši gebėjimų grupė tampa vis svarbesnė šiuolaikinėje pokyčių aplinkoje, kurioje naujos technologijos, socioekonominiai veiksniai ir nuolat kintančios rinkos sąlygos verčia darbuotojus greitai adaptuotis (Jundt ir Shoss, 2023). Darbuotojai, kurie gerai prisitaiko, yra lankstūs ir sugeba greitai reaguoti į naujus iššūkius, tampa itin vertinami organizacijose, siekiančiose inovacijų ir konkurencinio pranašumo (Jundt ir Shoss, 2023; Soroya ir kt., 2022).
- **Neproduktyvus elgesys darbe**, šiandien taip pat žinomas kaip kontraproduktyvus darbo elgesys, apima tokius veiksmus kaip pavėlavimai, vagystės ar sabotazas. Zhong (2023) teigia, kad šias elgesio formas galima išskirti į penkias subkategorijas: piktnaudžiavimą, gamybos nukrypimus, sabotazą, vagystes ir pasitraukimą. Šios subkategorijos leidžia geriau suprasti neproduktyvaus elgesio įvairovę ir jų specifinius ryšius su priežastiniais veiksniais, tokiais kaip stresas, nepasitenkinimas darbu, emociniai veiksniai bei nuobodulys darbe (Kim ir kt., 2024; Liang ir kt., 2022).

2. Paveikslas

Individualaus darbo rezultatų dimensijos



Sudaryta autorės remiantis Koopmans ir kt. (2021), Soroya ir kt. (2022)

Tyrimuose, kuriuose vertinamas individualūs darbo rezultatai naudojamas individualaus darbo rezultatų klausimynas (*angl. individual work performance questionnaire; IWPQ*) (L. Koopmans ir kt., 2014). IWPQ yra struktūrizuotas klausimynas, kuris vertina darbuotojų našumą trimis pagrindinėmis dimensijomis:

- Užduočių atlikimas – kaip gerai kas nors atlieka savo pagrindines darbo užduotis.

- Kontekstinis našumas – kiek darbuotojas padeda kitiems darbe arba atlieka papildomų dalykų, kad padėtų komandai.
- Neproduktyvus elgesys darbe – įsitikinti, kad darbuotojai nedaro to, kas kenkia jų darbui.

Jis naudojamas siekiant objektyviai įvertinti, kaip darbuotojai atlieka sutartas užduotis, kaip prisideda prie organizacinės aplinkos ir kaip jų elgesys gali daryti neigiamą poveikį darbo vietai. Akademikai vertina IWPQ kaip labai universalią ir patikimą priemonę, leidžiančią gauti išsamų darbuotojų elgesio ir produktyvumo vaizdą. IWPQ atskleidžia ne tik darbuotojų našumo lygį, bet ir jų gebėjimą prisidėti prie bendros organizacinės socialinės struktūros (Ramos-Villagrasa ir kt., 2019). Jis padeda išryškinti sritis, kuriose reikalingi pokyčiai arba plėtra, taip pat atskleidžia galimus kontraproduktyvius elgesio modelius, kurie gali trukdyti organizacijos tikslų pasiekimui. IWPQ yra naudingas įrankis tiek mokslininkams, tiek praktikai, suteikiantis gilų supratimą apie individualų darbuotojų veiklos įvertinimą ir jo įtaką organizaciniam efektyvumui (Bello Jakada ir kt., 2020). Dėl universalumo, tikslumo bei plačių naudojimo galimybių šiam baigiamajam darbui pasirinktas IWPQ klausimynas.

Apibendrinant, darbo rezultatai apima tiek kiekybinius, tiek kokybinius aspektus, kur kiekybiniai rodikliai matuoja našumą ir efektyvumą, o kokybiniai atskleidžia kūrybiškumą, bendradarbiavimą ir sprendimų kokybę. Šiame darbe bus analizuojami kokybiniai rodikliai iš IWPQ klausimyno. Darbo rezultatai yra kompleksiški, jiems turi įtakos įvairūs veiksniai, įskaitant darbo aplinką, vadovavimo stilių bei individualius darbuotojo bruožus. Šių veiksnių supratimas gali padėti šiuolaikinėms organizacijoms sukurti efektyvesnes strategijas darbo efektyvumui gerinti.

1.5. Sąsajos tarp autentiškos lyderystės, pasitikėjimo vadovu, inovatyvaus darbuotojų elgesio ir darbo rezultatų

Autentiškos lyderystės sąsajos su darbo rezultatais

Vienas esminių organizacijos sėkmės elementų yra darbo rezultatai. Vienas ir darbo rezultatus lemiančių veiksnių yra lyderystės stilius (Abbas ir Ali, 2023; Ensejam Ibrahim Alkipsy ir Valliappan Raju, 2020; Legutko, 2020). Autentiško lyderio įtaka taip pat akivaizdi tyrimuose. Toks vadovavimo stilius daro įtaką darbuotojų veiklos rezultatams organizacijose, kurios veikia nuotoliniu būdu. Darbuotojų suvokimas apie savo vadovų autentiškumą tiesiogiai veikia jų bendrą

veiklos rezultatą (Daraba ir kt., 2021). Gill ir Caza, 2018 metais atliko tyrimą kaip šis lyderystės stilius daro įtaką asmeniniams ir komandos rezultatams. Paaiškėjo, kad autentiška lyderystė teigiamai veikia tiek individualius, tiek organizacijos komandos rezultatus. Iš tyrimų užsienyje matyti, kad autentiška lyderystė daro teigiamą įtaką IT sektoriuje ar sveikatos priežiūroje dirbantiems žmonėms bei jų darbo rezultatams (Alhalal ir kt., 2024; Durrah ir kt., 2024). O tiriant viešąjį sektorių pastebėta, kad komandos turinčios autentiškus lyderius savo darbą vertina ženkliai geriau (Kyambade ir kt., 2024).

Autentiškos lyderystės sąsaja su inovatyviu darbuotojų elgesiu.

Pastebėta, kad autentiška lyderystė teigiamai veikia inovatyvų elgesį darbe. Siekiant paskatinti darbuotojų novatoriškumą, mokslinių tyrimų autoriai rekomenduoja taikyti autentiškos lyderystės principus (Novitasari ir kt., 2020; Purwanto ir kt., 2021). Gelaidan ir kt., 2024, šį fenomeną aiškina per kūrybiškumą. Šių autorių teigimu autentiška lyderystė skatina inovatyvų darbuotojų elgesį per išreikštą kūrybiškumą. Lyginant populiariausius lyderystės stilius tyrimų rezultatai rodo, kad tiek transformacinė, tiek autentiška lyderystė turi teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam darbo elgesiui, tačiau autentiška lyderystė yra efektyvesnė (Gelaidan ir kt., 2024; Korku ir Kaya, 2023). O kalbant apie skirtingus sektorius tiriant startuolius Indijoje pastebėta, kad inovatyviausios komandos turi autentiškiausius lyderius (Sengupta ir kt., 2023). Panašūs rezultatai matyti ir kituose sektoriuose: sveikatos, finansų, švietimo (Sengupta ir kt., 2023; Sharif ir kt., 2023; Zubair ir Kamal, 2017).

Inovatyvaus darbuotojų elgesio ryšys tarp autentiškos lyderystės ir darbo rezultatų.

Nors daug tyrimų apie šias sąsajas nėra galima rasti keletą. Pavyzdžiui, Hanaysha, 2020, teigimu, įvairūs inovacijų gebėjimai ir autentiška lyderystė turi teigiamą poveikį banko sektoriaus inovacijų tipams, tokiems kaip: produkto ir paslaugų inovacijos, reikšmingai prisideda prie įmonių veiklos gerinimo, rinkodaros inovacijos veikia teigiamai įmonių rezultatus. Paskutiniai tyrimai rodo, kad autentiški lyderiai gali skatinti darbuotojų inovatyvumą, kuris prisideda prie geresnių darbo rezultatų ir organizacijos bendros sėkmės (Adu ir kt., 2024; Khan ir kt., 2024).

Pasitikėjimo vadovu ryšys tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvaus darbuotojų elgesio

Viena iš autentiškos lyderystės dedamųjų yra pasitikėjimas (Johnsen, 2018; Kelly, 2023). Todėl tyrimai nemažas dėmesys skiriamas vadovo/ lyderio pasitikėjimui. Įvairių studijų teigimu

autentiška lyderystė turi teigiamą ryšį pasitikėjimui vadovu dėl kurio darbuotojai linke priimti inovatyvius sprendimus darbe (Baquero, 2023; Jung ir kt., 2021; Xiong ir kt., 2016). Iszatt-White ir kt., 2021, teigia, kad autentiška lyderystė turi teigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui, o kaip tarpinis veiksnys dažniausiai veikia pasitikėjimas lyderiais.

Darbuotojų inovatyvaus elgesio sąsaja su darbo rezultatų vertinimui

Remiantis atliktais tyrimais įvairiuose sektoriuose pastebėta, kad inovatyvus elgesys teigiamai veikia darbo našumą tiek individualiai, tiek komandos lygmeniu. Tai parodo, kad darbuotojai, kurie demonstruoja inovatyvų elgesį, linkę vertinti savo darbo rezultatus labiau teigiamai (Al Wali ir kt., 2022; Hughes ir kt., 2018). Taip pat tiriant paslaugų sektorių matyti, kad inovatyvumas darbe tiesiogiai bei per darbuotojų pasitenkinimą turi reikšmingą poveikį darbo rezultatams. Tiksliau, darbuotojų inovatyvus elgesys darbe ne tik tiesiogiai pagerina jų darbo našumą ir rezultatus, bet ir didina jų pasitenkinimą darbu (Novitasari ir kt., 2022).

Pasitikėjimo vadovu sąsaja tarp autentiškos lyderystės ir savo darbo rezultatų vertinimo

Pasitikėjimas lyderiu veikia netiesiogiai tarp lyderystės stilių, įskaitant autentišką lyderystę. Emocinis pasitikėjimas lyderiu suteikia geresnių darbo rezultatų, tokių kaip darbo našumas ir organizacinė pilietiškumo elgsena (Hadian Nasab ir Afshari, 2019; Legood ir kt., 2021). Atlikus tyrimą sveikatos sektoriuje matyti, jog autentiška lyderystė ir jos elementai yra esminiai kuriant pasitikėjimą tarp darbuotojų ir vadovų, kas yra tiesiogiai veikia darbo rezultatus (Wong ir Cummings, 2009).

2. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS, DARBO REZULTATŲ VERTINIMO, INOVATYVIAUS DARBUOTOJŲ ELGESIO IR PASITIKĖJIMO VADOVU SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo tikslas, konceptualus tyrimo modelis bei keliamos hipotezės

Remiantis anksčiau išnagrinėtais mokslinės analizės aspektais formuojamas baigiamojo darbo tyrimo **tikslas** – nustatyti autentiškos lyderystės, inovatyvaus elgesio ir pasitikėjimo vadovu įtaką darbuotojų darbo rezultatų vertinimui. Bus siekiama empiriškai pagrįsti autentiškos lyderystės sąsajas su savo darbo rezultatų vertinimu moderuojant inovatyviam darbuotojų elgesiui ir medijuojant pasitikėjimu vadovu (Scott ir Bruce, 1994; Walumbwa ir kt., 2007).

Tyrimo uždaviniai:

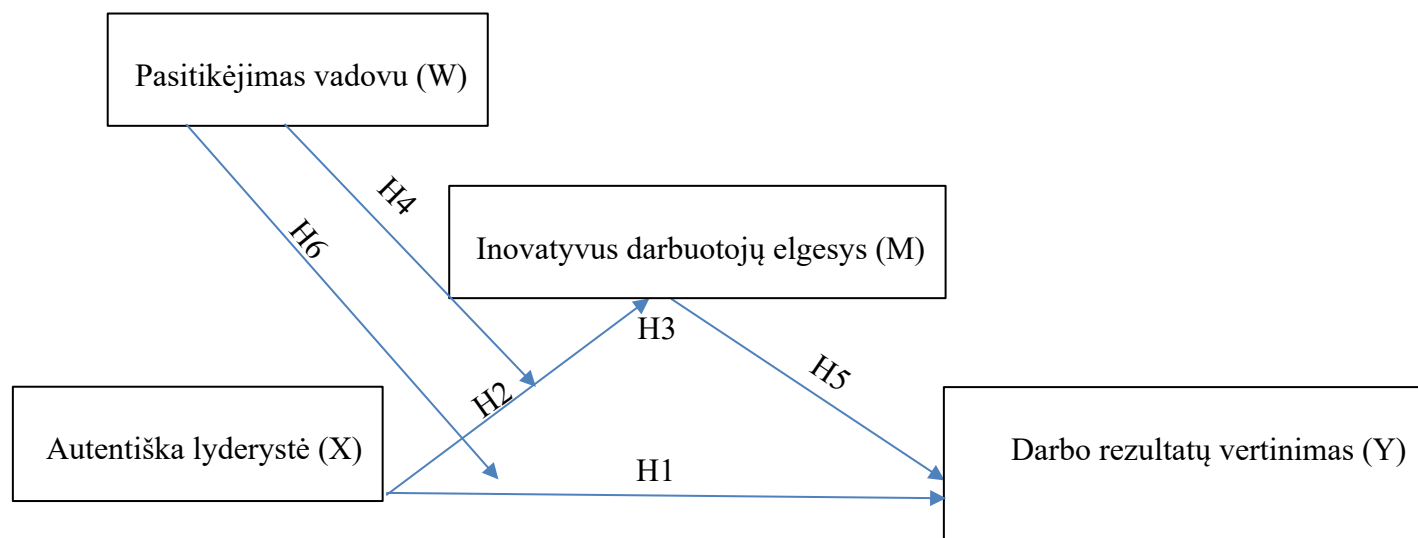
1. Naudojant struktūruotos apklausos metodą, įvertinti Lietuvos darbuotojų autentiškos lyderystės, inovatyvaus darbuotojų elgesio, pasitikėjimo vadovu ir darbo rezultatų vertinimo rodiklius.
2. Nustatyti tyrime taikomų konstrukto duomenų patikimumą, taikant Cronbacho alfa koeficientą.
3. Įvertinti surinktų duomenų normalumo pasiskirstymą, naudojant Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testus, taip pat nustatyti duomenų aprašomąsias charakteristikas, tokias kaip skewness ir kurtosis.
4. Atlikti mediacijos analizę, siekiant ištirti, kaip autentiška lyderystė sąveikauja su darbo rezultatų vertinimu, moderuojant inovatyviu darbuotojų elgesiu ir medijuojant pasitikėjimu vadovu, taikant PROCESS v4.3 įskiepi, sukurtą Andrew F. Hayes.

2.2. Tyrimo konceptualus modelis

Remiantis moksline literatūra formuojamas baigiamojo darbo tyrimo konceptualus modelis (3 paveikslas). Šiuo modeliu bus siekiama išsiaiškinti.

3. paveikslas

Tyrimo konceptualus modelis:



Šaltinis: sudaryta autorės

Paveiksle matyti, kad tyrimo modelyje yra keturi pagrindiniai kintamieji:

- Nepriklausomas kintamasis – autentiška lyderystė (X),
- Priklausomas kintamasis – darbo rezultatų vertinimas (Y);
- Mediatorius – Inovatyvus darbuotojų elgesys (M)
- Moderatorius – Pasitikėjimas vadovu (W).

Remiantis pateiktu tyrimo modeliu iškeltos hipotezės.

Hipotezės:

H1: *Autentiška lyderystė tiesiogiai teigiamai veikia savo darbo rezultatų vertinimą.* Kaip skirtingi lyderystės stiliai veikia darbo rezultatus yra išties daug. Autentiškos lyderystės daroma įtaka taip pat pastebima tyrimuose. Pavyzdžiui, teigiama, kad šis stilius daro įtaką darbuotojų našumui organizacijoje, kuri dirba nuotoliniu būdu. Darbuotojų požiūris į lyderių autentiškumą tiesiogiai veikia jų našumą (Daraba ir kt., 2021).

H2: *Autentiška lyderystė teigiamai veikia inovatyvų darbuotojų elgesį.* Pastebėta, kad autentiška lyderystė teigiamai ir reikšmingai veikia inovatyvų darbo elgesį, o siekiant paskatinti darbuotojų inovatyvumą, autoriai siūlo pasitelkti autentiškos lyderystės principus (Purwanto ir kt., 2021).

H3: *Inovatyvus darbuotojų elgesys medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir savo darbo rezultatų vertinimu.* Nors tiesioginių tyrimų kaip inovatyvus darbuotojų elgesys medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbo rezultatų nėra, tačiau šaltiniai rodo, kad autentiški lyderiai gali skatinti inovatyvumą, kas galiausiai prisideda prie geresnių darbo rezultatų ir bendros organizacijos sėkmės (Adu ir kt., 2024; Khan ir kt., 2024).

H4: *Pasitikėjimas vadovu moderuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvaus darbuotojų elgesio.* Tyrimai rodo, kad autentiška lyderystė turi teigiamą ryšį su darbuotojų inovatyviu elgesiu moderuojant pasitikėjimu vadovu. Kada darbuotojai jaučia pasitikėjimą savo vadovu, jų inovatyvus elgesys gali būti dar labiau sustiprinamas (Baquero, 2023; Jung ir kt., 2021; Xiong ir kt., 2016).

H5: *Darbuotojų inovatyvus elgesys (M) turi teigiamą poveikį savo darbo rezultatų vertinimui.* Remiantis atliktais tyrimais įvairiose industrijose pasekėjų inovatyvus elgesys yra teigiamai susijęs su suvokiamu darbo našumu tiek individualiai, tiek komandos lygmeniu. Tai parodo, kad darbuotojai, kurie demonstruoja inovatyvų elgesį, linkę vertinti savo darbo rezultatus labiau teigiamai (Al Wali ir kt., 2022; Hughes ir kt., 2018).

H6: *Pasitikėjimas vadovu (W) moderuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės (X) ir savo darbo rezultatų vertinimo (Y).* Pasitikėjimas lyderiu veikia kaip tarpininkas tarp įvairių lyderystės stilių, įskaitant autentišką lyderystę ir darbo rezultatų. Emocinis pasitikėjimas lyderiu suteikia geresnių darbo rezultatų, tokių kaip darbo našumas ir organizacinė pilietiškumo elgsena. Tai rodo, kad pasitikėjimas vadovu gali stiprinti ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbo rezultatų vertinimo (Hadian Nasab ir Afshari, 2019; Legood ir kt., 2021)

Apibendrintai galima teigti, kad ankstesni tyrimai suteikia pagrindimą toliau tirti ryšius tarp autentiškos lyderystės, darbo rezultatų vertinimo, inovatyvaus elgesio bei pasitikėjimo vadovu ryšį. Remiantis mokslinėje literatūroje pateiktais duomenimis ir konceptualiu tyrimo modeliu bus siekiama išsiaiškinti, kokį poveikį autentiška lyderystė turi darbo rezultatams per inovatyvią elgseną bei pasitikėjimą vadovu.

2.3. Tyrimo instrumentas ir organizavimas

Tyrimui buvo pasirinktas tyrimo instrumentas – apklausos anketa (1 priedas). Tyrimo instrumentą sudaro 52 klausimai. Informacinėje tyrimo dalyje siekiama supažindinti respondentus su tyrimo tikslu, pildymo nurodymais ir konfidencialumu. Klausimyno dalyje bus pateikti teiginiai siekiant surinkti statistinius duomenis tyrimo konstruktais.

Siekdami įvertinti autentiškos lyderystės, darbo rezultatų vertinimo, inovatyvaus elgesio ir pasitikėjimo vadovu sąsajas, tyrimui būtinos skaitinės reikšmės. Dėl šios priežasties tyrimui buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, laikomas vienu patikimiausių metodų, skirtų tirti ryšius tarp skirtingų konstrukto ir naudojant statistinės duomenų analizės metodus (Tamaševičius, 2015). Bus atliekama kiekybinė duomenų analizė atliekama, kuria bus siekiama patikrinti tyrimo hipotezes, naudojant struktūrizuotą apklausos metodą. Duomenims surinkti bus pasitelktas kiekybinis apklausos metodas, naudojant iš anksto parengtą anketą, kuri bus platinama interneto svetainėje: <https://apklausa.lt/>. Šis būdas pasirinktas dėl gebėjimo aprėpti platų gyventojų segmentą. Tai vienas populiariausių ir greičiausių duomenų surinkimo būdų (Tamaševičius, 2015). Demografiniai klausimai tokie kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas organizacijoje, organizacijos dydis bei sektorius (viešasis ar privatus) bus vertinami rangų skalėje.

Autentiška lyderyste. Vienas populiariausių klausimynų tirti autentišką lyderystę organizacijoje yra ALI (Neider ir Schriesheim, 2011). Šis instrumentas leidžia įvertinti darbuotojų suvokiamo tiesioginio vadovo autentiškos lyderystės lygį. ALI klausimyną sudaro 14 teiginių, kurie atskleidžia keturias pagrindines autentiškos lyderystės dimensijas: savęs suvokimą, balansuotą informacijos apdorojimą, santykių skaidrumą bei moralės perspektyvą. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir anksčiau nagrinėtą mokslinę literatūrą buvo pasirinktas šis klausimynas. Respondentų atsakymai bus vertinami Likerto skalėje nuo 1 – visiškai neatitinka, 2 – retais atvejais atitinka, 3- atitinka kartais, 4 – pakankamai dažnai atitinka, iki 5 – atitinka beveik visada (Pioli ir kt., 2020; Walumbwa ir kt., 2007).

Siekiant išmatuoti **savo darbo rezultatus** bus pasitelktas individualaus darbo rezultatų klausimynas (IWPQ) (L. Koopmans ir kt., 2014). Tai instrumentas leidžiantis įvertinti darbuotojų elgesio ir produktyvumo dinamiką organizacijoje. Klausimynas pasižymi universalumu ir tikslumu, siekiant objektyviai įvertinti, kaip darbuotojai prisideda prie organizacinės aplinkos ir kaip jų elgesys gali būti tiek naudingas, tiek žalingas (Bevanda ir kt., 2021 ; Koopmans ir kt., 2014). Klausimynas sudarytas iš 18 teiginių, šie sudaro 3 skales: užduočių atlikimą, kontekstualų

našumą; neproduktyvų elgesį darbe. Kiekvienas teiginys atspindi potencialų darbuotojo elgesį, susijusį su jo darbo rezultatais. Tyrimo dalyvis šiuos teiginius įvertins Likerto skalėje 0 – retai, 1 – kartais, 2 – dažnai, 3 – labai dažnai ir 4 – visada. Neproduktyvų elgesį tyrimo dalyviai įvertins nuo 0 – niekad, 1 – retai, 2 – kartais, 3 – dažnai iki 4 – labai dažnai. Šis klausimynas yra itin tinkamas, atliekant tyrimus apie lyderystės sąsajas su darbo rezultatų vertinimu, nes jis tiksliai atspindi kokybinius veiklos aspektus (Daraba ir kt., 2021; Ichsan, 2021; Widia Astuti SMA Negeri ir kt., 2020; Wren, s.a.).

Inovatyvus darbuotojų elgesys bus matuojamas Scott ir Bruce (1994) sudarytu inovatyvaus elgesio klausimynu, kuris sudarytas iš šešių teiginių, kurie vertinami likerto skalėje (5 – visiškai sutinku; 4 – sutinku; 3 – neutralus; 2 – nesutinku 1 – visiškai nesutinku).

Pasitikėjimas vadovu/ lyderiu bus matuojamas (Podsakoff ir kt., 1990b) Pasitikėjimo klausimynu, sudarytu iš šešių teiginių buvo matuojamas. Šis klausimynas buvo pasirinktas nes teiginiai skirti įvertinti būtent pasitikėjimą lyderiu (savo tiesioginiu vadovu). Teiginiai taip pat bus vertinami septynbalėje Likerto skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – daugiau mažiau nesutinku, 4 – neturiu nuomonės, 5 – daugiau mažiau sutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai sutinku.

2.3 Tyrimo instrumentas. Apklausos metodai ir duomenų rinkimo būdai.

Tyrimo populiacija – visi samdomi darbuotojai. Tokia imtis buvo parinkta siekiant užtikrinti kuo didesnę reprezentatyvumą ir buvo formuojama remiantis Lietuvos įmonėse dirbančių apdraustųjų skaičiumi (pagal Sodros duomenis, 2021 m. šalyje dirbo 1 397 733 apdraustieji). Imties dydžio apskaičiavimui pasinaudota V. I. Paniotto formule:

- $n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$, kur n – reikalingas imties dydis;
- Δ – leistina paklaida;
- N – populiacijos dydis.

Todėl pagal šią formulę, reikalingas imties dydis buvo 384 respondentai. Surinktų duomenų paklaida padidėjo iki 7 %, su 95 % patikimumo lygiu. Kadangi naudota netikimybinė ir patogioji atranka gali sukelti reprezentatyvumo trūkumą (Tamaševičius, 2015), siekiant išskirti daugiau respondentų įvairovės, tyrimo metu buvo stengiamasi užtikrinti kuo platesnį sociodemografinių požymių žmonių ratą.

Tam, kad įvertinti rodiklius ir juos palyginti bus naudojama aprašomoji statistika. Hipotezių tikrinimui bus atlikta statistinė analizė naudojant SPSS 27. Įvertinti konstrukto patikimumui bus apskaičiuotas kiekvieno klausimyno Cronbacho alfa. Nustatyti ar duomenų rinkinys seka normalųjį skirstinį bus panaudotas Shapiro-Wilko ir Kolmogorovo-Smirnovo testai. taip pat analizuotos duomenų aprašomosios charakteristikos, tokios kaip skewness ir kurtosis. Veiksnių tarpusavio priklausomybė bus analizuojama naudojant moderuotą mediacijos analizę, taikant SPSS PROCESS papildinį, sukurtą Andrew F. Hayes.

3. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS SĄSAJŲ SU INOVATYVIU DARBUOTOJŲ ELGESIU, DARBO REZULTATAIS IR PASITIKĖJIMU VADOVU TYTIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo respondentų demografinė charakteristika

Atliktos apklausos metu iš viso pavyko surinkti 364 respondentų. 4 anketos buvo atmestos dėl nepilno jų užpildymo, dėl šios priežasties analizei atlikti buvo naudojamos 360 anketos. Apklausos dalyvių buvo prašoma nurodyti: lytį, amžių, išsilavinimą, atsakyti ar turi pavaldinių, kokiam sektoriuje dirba (privačiame ar viešame), veiklos sritį, kurioje dirbama ir organizacijos dydį. Šių duomenų pasiskirstymas pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė

Respondentų demografinis pasiskirstymas

Kategorija	Variantai / Atsakymų reikšmės	Respondentų skaičius	Pasiskirstymas procentas (%)
Lytis	Moteris	229	63,6
	Vyras	130	36,1
	Kita	1	0,3
Amžius:			
(vidurkis, median, diapazon ir t.t.)	N = 360, vidutinis = 34.65 m., medianas = 33 m.		
Išsilavinimas	Vidurinis	8	2,2
	Profesinis	36	10,0
	Aukštesnysis neuniversitetinis	100	27,8
	Aukštesnysis universitetinis	212	58,9
	Kita	4	1,1
Ar turi pavaldinių?	Taip	49	13,6
	Ne	311	86,4
Darbo sektorius	Privatus sektorius	234	65,0
	Viešasis sektorius	126	35,0

Organizacijos dydis (darbuotojų skaičius)	1-9 darbuotojai	90	25,0
	10-49 darbuotojai	192	53,3
	50-249 darbuotojų	58	16,1
	Daugiau nei 250 darbuotojų	20	5,6

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS duomenimis

Tiriamų respondentų amžiaus vidurkis buvo 34,65 metų, o mediana – 33 metai, tai rodo, kad didžioji dalis respondentų yra vidutinio amžiaus. Visų respondentų amžius svyruoja nuo 20 iki 57 metų, o standartinis nuokrypis apie 7,5 metų. Taigi respondentų amžių pasiskirstymas yra gana įvairus. Dauguma jų – moterys (63,6%), o vyrai tyrimo imtyje sudaro mažesnę dalį – 36,1%. Kalbant apie išsilavinimą, dauguma respondentų turi aukštąjį universitetinį arba aukštesnįjį neuniversitetinį išsilavinimą. Taip pat apie 13,6% respondentų turi pavaldinių, o didžioji dauguma dirba privačiame sektoriuje (65%), likusieji – viešajame. Organizacijų dydis yra įvairus, dauguma darbuotojų dirba įmonėse, turinčiose nuo 10 iki 49 darbuotojų, kas atitinka vidutinį ir mažesnę verslo segmentą.

3.2. Duomenų pasiskirstymas bei patikimumas

Tyrimui naudota anketa buvo sudaryta naudojant patvirtintas skales, tačiau labai svarbu kiekvieną kartą patvirtinti apklausoje naudojamų konstrukto matavimo skalių vidinį nuoseklumą ir patikimumą. Siekiant patikrinti skalių validumą, kiekvienai skalei ir kintamiesiems buvo apskaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas. Gautas rezultatas pateiktas 6 lentelėje

Šioje lentelėje pateiktas keturių pagrindinių tyrimo konstrukto patikimumas, matuojamas Cronbach alpha koeficientais. Aukščiausias SPSS apskaičiuotas Cronbach alpha indeksas yra darbo rezultatų (0.97), o tai rodo, aukštą patikimumą. Kitas taip pat aukštas koeficientas yra 0.96, buvo gautas iš autentiškos lyderystės klausimyno. Inovatyvaus darbuotojų elgesio konstruktyvas turi Cronbach alpha (0.93), tai leidžia manyti, jog ši skalė yra taip pat patikima. Galiausiai, pasitikėjimo vadovu konstruktas, remiantis 6 klausimais, turi Cronbach alpha 0.771, kas rodo, kad ši skalė yra patikima, tačiau šiek tiek mažiau nei kitos. Bendrai šie leidžia teigti, kad visi naudoti klausimynai yra patikimi ir jų duomenys gali būti laikomi tiksliais priemonėmis vertinant atitinkamus organizacijos aspektus.

6 lentelė

Respondentų demografinis pasiskirstymas

Konstruktas	Teiginių sk.	Cronbach's Alpha	Klausimynų autorių Cronbach's Alpha
Darbo rezultatai	17	0,97	Svyruojančias nuo 0,78 iki 0,85 (R. Koopmans, 2015)
Autentiška lyderystė	14	0,96	0,94 (Neider ir Schriesheim, 2011)
Inovatyvus elgesys	6	0,93	0,938 (Scott Bruce, 1994a)
IR	6	0,77	0,94 (Podsakoff ir kt., 1990)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS duomenimis

Taigi, galime pastebėti, kad visų konstrukcijų Cronbacho alfa vertės viršija 0,7, o tai rodo, kad kiekvienas konstruktas yra patikimas. Kadangi nė viena alfa vertė nesiekia 1, tad atskiri elementai nevisiškai sutampa turiniu, atspindėdami jų išskirtinumą, tačiau išlaikant vidinį nuoseklumą.

Toliau buvo atliekami duomenų normalumo testai, kurie daromi siekiant įvertinti ar duomenų pasiskirstymas yra normalus. Tam buvo pasitelkta Kolmogorovo-Smirnov ir Šapiro-Vilko testai, kurie pateikti 8 lentelėje.

7 lentelė

Respondentų demografinis pasiskirstymas

Testas	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistikos rodiklis	df	Sig.	Statistikos rodiklis	df	Sig.
Darbo rezultatai	0,154	360	<0,001	0,898	360	<0,001
Autentiška lyderystė	0,139	360	<0,001	0,92	360	<0,001
Inovatyvus elgesys	0,134	360	<0,001	0,935	360	<0,001
Pasitikėjimas vadovu	0,138	360	<0,001	0,95	360	<0,001

Šaltinis: pagal tyrimo rezultatus sudaryta autorės

Šie normalumo testų rezultatai atskleidė, kad visi duomenų rinkiniai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo skirstinio, nes tiek Kolmogorov-Smirnova, tiek Shapiro-Wilk testų p reikšmės yra mažesnės nei 0,001. Tai reiškia, kad duomenys nėra normaliai pasiskirstę, todėl remiantis tik šiuo testu taikyti parametrinius statistinius metodus negalima nes jie reikalauja normalaus pasiskirstymo.

Atsižvelgiant į mišrias respondentų organizacines charakteristikas, siekiant toliau įvertinti imties duomenų pasiskirstymo normalumą, buvo nagrinėjami Skewness ir Kurtosis koeficientai (žr. 9 lentelę). Histogramos, kuriose duomenų pasiskirstymas arti Gauso kreivės, pateiktos 2 priede.

8 lentelė

Respondentų demografinis pasiskirstymas

Kintamasis	Skewness	Kurtosis
Darbo Rezultatų vertinimas	0,507	-1,167
Autentiškas vadovavimas	0,477	-1,083
Inovatyvus darbo elgesys	0,372	-1,095
Pasitikėjimas vadovais	0,496	-0,711

Šaltinis: pagal tyrimo rezultatus sudaryta autorės

Visi šie kintamieji turi teigiamą asimetrijos reikšmę – tai reiškia, kad duomenų pasiskirstymas šiek tiek pasislinkęs į dešinę (dešinysis poslinkis). Kurtosis rodikliai yra neigiamai išsiplėtę, ypač darbo rezultatų konstrukto ir autentiškos lyderystės. Tai parodo mažiau iškilusius duomenis, palyginus su normalia skirstinių forma, kuriai būtų būdinga Kurtosis reikšmė apie 0. Taigi, duomenys nėra labai aukštai iškilę, bet šiek tiek plokštesni. Apskaičiavus šiuos duomenis matyti, kad jie turi šiek tiek asimetrišką ir šiek tiek plokštesnį pasiskirstymą, tačiau jie nėra toli nuo normalaus pasiskirstymo, tad statistinės analizės rezultatai gali būti patikimi.

3.3. Konstrukto palyginamoji statistika

Pasitelkiant aprašomąją statistiką toliau buvo analizuojami ir lyginami darbo rezultatų, autentiškos lyderystės, inovatyvaus elgesio bei pasitikėjimo vadovu konstruktai. Apskaičiuoti duomenys: konstrukto vidutinės reikšmės, standartinis nuokrypis, minimalios ir maksimalios reikšmės, pateiktos 9 lentelėje.

9 lentelė

Konstrukcijų vidurkiai, standartinis nuokrypis ir skalės vertės

Konstruktas	Vidutinė reikšmė (M)	Standartinis nuokrypis (SD)	Min. reikšmė	Max. reikšmė
-------------	----------------------	-----------------------------	--------------	--------------

Darbo rezultatų vertinimas	2,76	0,94	1,24	4,82
Autentiška lyderystė	2,84	0,90	1,21	5,00
Inovatyvus darbuotojų elgesys	2,81	0,92	1,00	5,00
Pasitikėjimas vadovu	3,69	1,13	1,50	6,83

Šaltinis: pagal tyrimo rezultatus sudaryta autorės

Pagal pateiktus rezultatus, apklausos dalyvių darbo rezultatų vertinimas buvo pakankamai pozityvus, nes vidurkis buvo $M=2,76$ (skalė 1–5), kas rodo, kad darbuotojai dažnai vertina savo darbo pasiekimus pakankamai palankiai. Atskleidžiant tiriamųjų autentiškos lyderystės požiūrį respondentai vertina vadovus kaip gana autentiškus, nes vidurkis $M=2,84$ (skalė 1–5). Inovatyvus elgesys darbo vietoje buvo įvertintas remiantis vidutiniu – $M=2,81$, kuris atspindi, kad darbuotojai pakankamai dažnai demonstruoja inovatyvumą darbe. Kalbant apie respondentų pasitikėjimą vadovu, jis buvo įvertintas taip pat – $M=3,69$ (skalė 1–7), kas rodo, kad darbuotojai turi pakankamai pozityvių nuomonių apie vadovų gebėjimus ir patikimumą. Norint išsamiau įvertinti respondentų požiūrį į šiuos kintamuosius, atsižvelgiant į jų demografinius ir organizacinius duomenis, bus taikomi reikšmės tikrinimo testai.

3.4. Demografinis duomenų pasiskirstymas

Toliau pasitelkiant nepriklausomų imčių t-testą buvo analizuojama respondentų pozicija darbo rezultatų, autentiškos lyderystės, inovatyvaus darbuotojų elgesio ir pasitikėjimu vadovu klausimais. Buvo siekiama ištirti ar apklausos dalyvių suvokimas apie šiuos kintamuosius reikšmingai skiriasi pagal: lytį, vadovaujamąją poziciją ir sektorių kuriame dirbama.

Rezultatai rodo, kad darbo rezultatų vertinimas turi statistinę reikšmę ($p=0.047$), kai laikoma, jog variantai yra vienodi (Levene's test, $p=0.042$), tad tikėtina, kad moterų ir vyrų vidurkiai skiriasi. Kitų konstruktuose skirtumai nėra statistiškai reikšmingi ($p > 0.05$). Tačiau galima stebėti tendenciją, kad vidutinis moterų vertinimas dažniausiai yra aukštesni nei vyrų, ypač pasitikėjimo vadovu, kur moterų vidurkis yra 3,76, o vyrų 3,59. Rezultatai rodo, kad statistiškai

reikšmingas skirtumas tik 1-ajame konstrukte, kur moterys turi aukštesnius balus nei vyrai. Kituose konstruktuose skirtumai nėra reikšmingi, nors moterų vidurkiai dažniausiai yra didesni.

10 lentelė

Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų lyties grupes

Konstruktas	Lytis	N	Vidurkis	Std. Deviation	Std. Error	t	p (Sig. two-sided)
Darbo rezultatų vertinimas	Moteris	229	2,82	0,96	0,064	1,683	0,042
	Vyras	130	2,65	0,89	0,078		
Autentiška lyderystė	Moteris	229	2,89	0,93	0,062	0,951	0,171
	Vyras	130	2,78	0,85	0,074		
Inovatyvus darbuotojų elgesys	Moteris	229	2,87	0,94	0,062	1,350	0,089
	Vyras	130	2,73	0,87	0,076		
Pasitikėjimas vadovu	Moteris	229	3,76	1,20	0,080	1,390	0,083
	Vyras	130	3,59	0,98	0,086		

Šaltinis: pagal tyrimo rezultatus sudaryta autorės

Duomenys pateikti 11 lentelėje rodo skirtumus tarp asmenų, turinčių ir neturinčių pavaldinių keturiuose konstruktuose. Kiekviename iš nagrinėjamų konstrukcijų skirtumai yra statistiškai reikšmingi su labai maža p reikšme ($p < .001$), kas rodo skirtumus tarp grupių.

Respondentai turintys pavaldinius, reikšmingai geriau vertina savo darbo rezultatus, jų vadovai labiau pasižymi autentiška lyderyste, taip pat geriau vertina inovatyvų elgesį darbe bei labiau pasitiki savo vadovu lyginant su tais, kurie pavaldinių neturi. Statistiniai duomenys, tokie kaip t reikšmės (8,042; 7,172; 6,836; 7,381) ir labai maža p reikšmė ($<.001$), patvirtina, kad šie skirtumai yra reikšmingi.

11 lentelė

Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų pavaldumo grupes

Konstruktas	Turi pavaldinių	N	Vidurkis	Std. Deviation	Std. Error	t	p (Sig. Two-Sided)
Darbo rezultatų vertinimas	Taip	49	3,69	0,771	0,110	8,042	$<.001$
	Ne	311	2,69	0,880	0,050		
Autentiška lyderystė	Taip	49	3,64	0,790	0,113	7,172	$<.001$
	Ne	11	2,71	0,853	0,048		
Inovatyvus darbuotojų elgesys	Taip	49	3,56	0,730	0,104	6,836	$<.001$
	Ne	311	2,69	0,882	0,050		
Pasitikėjimas vadovu	Taip	49	4,72	1,151	0,164	7,381	$<.001$
	Ne	311	3,53	1,039	0,059		

Šaltinis: pagal tyrimo rezultatus sudaryta autorės

Toliau nagrinėti duomenys (žr. 12 lentelėje) parodė kaip skiriasi asmenų dirbančių privačiame arba viešame sektoriuje pasiskirstymas konstruktuose. Rezultatai parodė, kad darbuotojai, dirbantys privačiame sektoriuje, reikšmingai aukščiau vertina visus konstruktus nei tie, kurie dirba viešajame sektoriuje. T-testai parodė, kad F reikšmė yra didelė, o p reikšmės yra mažesnės nei 0.05, o tai reiškia reikšmingus skirtumus tarp grupių. Pavyzdžiui, darbo rezultatų vertinimo vidurkis privačiame sektoriuje yra 2,90, o viešajame – 2,5, su reikšmingu skirtumu ($p<.001$) ir dideliu poveikio dydžiu (Cohen's $d=0,923$) (pateikta priede nr. 12). Panašūs skirtumai

pastebimi ir kituose konstruktuose, nors jų poveikio dydžiai skiriasi, bet visi yra statistiškai reikšmingi. Apibendrinant, darbuotojai privačiame sektoriuje vertina savo darbo rezultatus, vadovų autentišką lyderystę, inovatyvumą ir pasitikėjimą vadovu žymiai aukščiau nei asmenys viešajame sektoriuje.

12 lentelė

Skirtumai tarp privačiojo ir viešojo sektoriaus darbuotojų vertinimų pagal konstrukto rodiklius

Konstruktas	Darbo sektorius	N	Vidurkis	Std. Deviation	Std. Error	t	p (sig. dvigubas)
Darbo rezultatų vertinimas	Privatus	234	2,90	0,973	0,064	3,728	<,001
	Viešasis	126	2,52	0,822	0,073		
Autentiška lyderystė	Privatus	234	2,92	0,955	0,062	2,318	0,011
	Viešasis	126	2,69	0,776	0,069		
Inovatyvus darbuotojų elgesys	Privatus	234	2,88	0,972	0,064	1,874	0,031
	Viešasis	126	2,69	0,794	0,071		
Pasitikėjimas vadovu	Privatus	234	3,77	1,197	0,078	1,718	0,043
	Viešasis	126	3,55	0,985	0,088		

Šaltinis: pagal tyrimo rezultatus sudaryta autorės

Toliau sugrupavus respondentų amžių į 4 kategorijas: 1 – iki 25 metų, 2 – nuo 26 iki 35, 3 – nuo 36 iki 45 ir 4 – nuo 45 ir pritaikius One-way Anova testus pagal respondentus matyti, kad

darbo rezultatų vertinimas ir inovatyvus elgesys turi reikšmingus skirtumus tarp amžiaus grupių vertinant savo darbo rezultatus ($p = 0,035$) ir inovatyvų elgesį ($p = 0,023$) (žr. 13 lentelėje). Jauniausia respondentų grupė (1) turi mažiausią vidurkį – apie 2,63 – tad ši grupė vertina darbo rezultatus žemiau nei kitos grupės. Kita vertus, asmenys nuo 46 metų vertina šį konstruklą aukščiau (vidurkis 3,11). Taip pat matyti tendencija, kad vyresnė žmonių kategorija, ypač nuo 45 metų (vidurkis – 3,17), vertina šį konstruklą aukščiau už jaunesnius respondentus iki 25 metų vidurkis apie 2,92.

Sekantys testai atlikti su respondentų išsilavinimu atskleidė statistiškai reikšmingus ryšius tarp darbo rezultatų vertinimo ($p = 0,022$). Kuo aukštesnis išsilavinimas tuo geriau vertinami darbo rezultatai. Taip pat kuo išsilavinimas aukštesnis tuo darbuotojų elgesys yra inovatyviškesnis ($p = 0,045$).

One-way Anova testų rezultatai parodė, kad darbo rezultatų vertinimas turi reikšmingus skirtumus tarp darbo srities grupių ($p = 0,048$). Geriausiai vertinantys savo darbo rezultatus yra asmenys dirbantys IT srityje (vidurkis 2,98), o prasčiausiai dirbantys švietimo sektoriuje (vidurkis 2,41).

13 lentelė

Kintamųjų vertinimas pagal amžių, išsilavinimą darbo sritis bei įmonės dydį

Konstruktai		Amžius	Išsilavinimas	Darbo sritis	Įmonės dydis
Darbo rezultatų vertinimas	F	2,907	2,912	1,921	3,490
	Sig.	0,035	0,022	0,048	0,016
Autentiška lyderystė	F	2,341	1,173	1,022	3,008
	Sig.	0,073	0,322	0,421	0,030
Inovatyvus darbuotojų elgesys	F	3,229	1,385	1,713	4,700
	Sig.	0,023	0,238	0,085	0,003

Pasitikėjimas vadovu	F	1,054	2,456	1,185	1,426
	Sig.	0,369	0,045	0,303	0,235

Šaltinis: pagal tyrimo rezultatus sudaryta autorės

Remiantis atliktų analizės duomenimis apibendrintai, galima teigti, kad darbuotojų požiūris į darbo rezultatų vertinimą, autentišką lyderystę, inovatyvų elgesį ir pasitikėjimą vadovu yra reikšmingai priklausomas nuo demografinių veiksnių ir darbo aplinkos charakteristikų. Statistiškai reikšmingai skiriasi moterų ir vyrų vertinimai – moterys dažniau ir aukštesniais balais vertina savo darbo rezultatus, o pavaldinių turėjimas yra vienas iš stipriausių veiksnių, rodantis, kad tie, kurie turi pavaldinius, geriau vertina savo veiklos rezultatus, turi autentiškus lyderius, pasižymi inovatyvumu ir pasitikėjimą vadovu. Be to, amžiaus grupės ir išsilavinimas daro reikšmingą įtaką: vyresni darbuotojai ir aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai dažniau ir pozityviau vertina šiuos aspektus nei kiti.

3.5. Vadovo autentiškos lyderystės įtaka inovatyviam darbuotojų elgesiui ir darbo rezultatų vertinimui

Siekiant įvertinti ar autentiška lyderystė ir inovatyvus elgesys daro reikšmingą ryšį darbo rezultatams, buvo atlikta tiesinė regresinė analizė. Kadangi duomenys nėra idealiai pasiskirstę, pasirinkta naudoti Bootstrap procedūrą. Taikant regresijos metodą sudarytą 1000 Bootstrap regresijų. Pirmiausia buvo tikrinamos H1 hipotezė. Regresinės analizės rezultatai pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė

Autentiškos lyderystės įtaka daro rezultatams: regresinė analizė

Modelis	Koeficientas (B)	Standartinė paklaida	Beta	t	p	95% pasitikėjimo intervalas (Bootstrap)
Konstanta	0,173	0,079	—	2,196	0,029	0,018 - 0,329
Autentiška lyderystė	0,913	0,027	0,876	34,424	<0,001	0,861 – 0,960

Šaltinis: pagal tyrimo rezultatus sudaryta autorės

Remiantis apskaičiuotais duomenimis regresijos analizė parodė, kad autentiška lyderystė tiesiogiai teigiamai veikia darbo rezultatų vertinimus. Standartinė paklaida šiam koeficientui yra 0,027, o t reikšmė – 34,424 su $p < 0,001$, todėl ryšys yra labai stiprus ir statistiškai reikšmingas. Modelio F testas irgi patvirtina, jog modelis yra reikšmingas ($p < 0,001$). Bootstrap intervalas, kuris yra nuo 0,863 iki 0,960, patvirtina, kad tikrasis ryšys gali būti šiame intervale ir nėra 0, todėl galime daryti išvadą, jog vadovas pasižymintis autentiška lyderyste reikšmingai ir teigiamai veikia darbo rezultatus. Apibendrintai galima teigti, kas pirma hipotezė pasitvirtino.

Sekančioje analizėje buvo tikrinama antra hipotezė: autentiška lyderystė (x) teigiamai veikia inovatyvų darbuotojų elgesį (M). Koeficientas B yra 0,862, tai reiškia, kad kuo labiau lyderio autentiška lyderystė yra išreikšta tuo darbuotojai elgiasi inovatyviau. Standartinė paklaida – 0,028, o t reikšmė – 30,338, su $p < 0,001$, atskleidė, kad ryšys yra stiprus ir statistiškai reikšmingas. Modelio R yra 0,849, o R^2 – 0,720, parodė, jog apie 72,0% inovatyvaus elgesio variacijos galima paaiškinti lyderio autentiška lyderyste. Pasitikėjimo intervalas pagal Bootstrap metodus siekia nuo 0,801 iki 0,924 ir neapima 0, taigi galima patvirtinti, kad rezultatas yra statistiškai reikšmingas. Rezultatai pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė

Autentiškos lyderystės įtaka inovatyviam darbuotojų elgesiui: regresinė analizė

Modelis	Koeficientas (B)	Standartinė paklaida	Beta	t	p	95% pasitikėjimo intervalas (Bootstrap)
Konstanta	0,368	0,085	—	4,353	<0,001	0,202 – 0,535
Autentiška lyderystė	0,862	0,028	0,849	30,338	<0,001	0,806 – 0,918

Šaltinis: pagal tyrimo rezultatus sudaryta autorės

Remiantis atlikta regresijos analize naudojant Bootstrap metodus, įrodyta, kad autentiška lyderystė reikšmingai ir teigiamai veikia tiek darbo rezultatų vertinimus, tiek inovatyvų darbuotojų elgesį. Pirmoji hipotezė, kuria teigiama, kad autentiška lyderystė stipriai ir teigiamai koreliuoja su darbuotojų darbo rezultatais, buvo patvirtinta. Taip pat antroji hipotezė, susijusi su inovatyvaus darbuotojų elgesio ir autentiškos lyderystės sąsaja, taip pat pasitvirtinta. Apibendrinant, rezultatai patvirtina, kad autentiška lyderystė reikšmingai ir teigiamai veikia tiek darbo vertinimus, tiek inovatyvų darbuotojų elgesį, o šie ryšiai yra stiprūs ir patikimi naudotais statistiniais metodais.

3.6. Vadovo autentiškos lyderystės įtaka darbo rezultatams, medijuojant inovatyviam darbuotojų elgesiui ir moderuojant pasitikėjimu vadovu

Remiantis sudarytu konceptualių tyrimo modelių, siekiant įvertinti autentiškos lyderystės poveikį darbo rezultatams medijuojans inovatyviam elgesiui. Taip pat analizuojant pasitikėjimą vadovu moderacinį ryšį tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvaus darbuotojų elgesio, buvo taikyta SPSS PROCESS v4.2 A. F. Hayes programa.

Tikrinant trečiąją hipotezę (inovatyvus darbuotojų elgesys medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir savo darbo rezultatų vertinimu), duomenys atlieka kelių modelių analizę, kurioje tiriama X (autentiška lyderystė) ir jos poveikis Y (darbo rezultatų), įskaičiuojant tarpinį kintamąjį M (inovatyvus elgesys). Pagrindiniai rezultatai rodo, kad autentiška lyderystė stipriai veikia tiek inovatyvų darbuotojų elgesį ($r\text{-squared} = 0,720$, $p < 0,001$), tiek darbo rezultatus ($r\text{-squared} = 0,801$, $p < 0,001$). Taip pat nustatyta, kad tarpinis efektas (indirect effect) inovatyvus elgesys yra

0,305 ($p < 0,05$), o tiesioginis autentiška lyderystė poveikis darbo rezultatams yra 0,608 ($p < 0,001$), o tai leidžia daryti išvadą, kad dalis X poveikio Y yra per tarpinį kintamąjį M. Taigi, modelis rodo reikšmingus įtakos ryšius ir tarpinį efektą, kuris yra statistiškai reikšmingas.

16 lentelė

Regresijos rezultatų santrauka

R	R²	MSE	F	df1	df2	p
0,849	0,720	0,236	920,377	1	358	0,000
Kintamasis	Koeficientas	Standartinė paklaida	t	p	LLCI	ULCI
Konstantinė	0,043	0,075	0,572	0,567	- 0,105	0,191
Autentiška lyderystė	0,608	0,046	13,087	0,000	0,516	0,699
Inovatyvus elgesys	0,354	0,046	7,749	0,000	0,264	0,444

Šaltinis: pagal tyrimo rezultatus sudaryta autorės

Toliau buvo vertinama sekanti hipotezė (pasitikėjimas vadovu moderuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvaus darbuotojų elgesio). Remiantis atlikta analize SPSS PROCESS, galima daryti išvadą, kad tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvaus darbuotojų elgesio yra ryšys, kurį apsprendžia pasitikėjimas vadovu. Tarpinis modelis rodo, kad autentiška lyderystė turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį inovatyvią darbuotojų elgesiui ($\beta = 0.754$, $p < 0.001$). Tačiau pasitikėjimo vadovu ir jų tarpusavio sąveikos poveikis nėra reikšmingas ($p = 0.989$), todėl negalime teigti, kad pasitikėjimas vadovu moderuoja šį ryšį. Taigi, pasitikėjimas vadovu neatrodo reikšmingai keičiantis faktorius autentiškos lyderystės poveikiui inovatyviam

darbuotojų elgesiui. Remiantis atlikta regresijos analize, galima daryti išvadą, kad darbuotojų inovatyvus elgesys reikšmingai ir teigiamai veikia darbo rezultatų vertinimą, paaiškindamas apie 70,6% variacijos priklausomame kintamajam. Modelis buvo statistiškai reikšmingas ($F = 860.178$, $p < 0.001$), o inovatyvus darbuotojų elgesys (koeficientas $b = 0.861$) yra reikšmingas ($p < 0.001$) ir patikimas, kaip patvirtina bootstrap analizė. Tai rodo, kad didesnis darbuotojų inovatyvumas yra statistiškai reikšmingai susijęs su geresniais darbo rezultatais.

17 lentelė

Regresinės analizės rezultatai

Rodiklis	Vertės
R	0.840
R² (paaiškinta variacija)	0.706
F reikšmė	860.178
	(< 0.001)
Standartinė paklaida	0.51016
Koeficientas (b). Inovatyvus darbuotojų elgesys	0.861
Standartinė klaida KONSTR3	0.029
p reikšmė. Inovatyvus darbuotojų elgesys	<0.001
95% pasitikėjimo intervalas. Inovatyvus darbuotojų elgesys	0.798 – 0.922
Bootstrap koeficientas. Inovatyvus darbuotojų elgesys	0.86

Šaltinis: pagal tyrimo rezultatus sudaryta autorės

Remiantis pateikta regresijos analizės ataskaita, galima daryti išvadą, kad autentiška lyderystė turi reikšmingą ir teigiamą poveikį darbo rezultatų vertinimui, paaiškindama apie 77,3% variacijos ($R^2 = 0.773$). Modelis buvo statistiškai reikšmingas ($F = 405.246$, $p < 0.001$). Autentiškos lyderystės kritiniai koeficientai ($b = 0.570$, $p < 0.001$), rodo, kad didesnis vadovo autentiškos lyderystės lygis būdingas geresniems darbo rezultatams. Taip pat, įtaka turi ir pasitikėjimas vadovu, kurio koeficientas yra neigiamas ($b = -0.196$, $p = 0.043$), reiškiantis, kad didesnis pasitikėjimas vadovu gali šiek tiek sumažinti darbo rezultatų vertinimo reikšmę. Taip pat yra reikšmingas tarpinis poveikis, kurio koeficientas yra 0.076 ir $p = 0.007$, rodančios, jog pasitikėjimo vadovu lygis modifikuoja autentiškos lyderystės poveikį darbo rezultatams. Tiksliai nustatyta, kad skirtinguose pasitikėjimo vadovu lygmenyse (2.560 , 3.691 ir 4.821) autentiškos lyderystės efektas yra reikšmingai stipresnis ir didėja nuo (0.765 iki 0.938), o jų pasikirtimo efektas didėja, kas rodo, kad pasitikėjimas vadovu stiprina autentiškos lyderystės įtaką darbo rezultatams.

3.7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šio tyrimo tikslas buvo įvertinti autentiškos lyderystės, inovatyvaus darbuotojų elgesio ir pasitikėjimo vadovu sąsajas bei jų įtaką darbo rezultatų vertinimui. Tyrimo imtis sudarė 360 respondentų, apimančių įvairius demografinius ir organizacinius parametrus, o duomenų patikimumu ir normalumu buvo atlikti atitinkami statistiniai testai, kurių rezultatai rodo, kad išanalizuoti duomenys yra patikimi ir tinkami naudoti tolimesnėse analizėse.

H1: Autentiška lyderystė tiesiogiai veikia darbo rezultatų vertinimą. Ši hipotezė pasitvirtino. Regresijos analizės rezultatai rodė, kad autentiška lyderystė reikšmingai ir stipriai teigiamai veikia darbo rezultatų vertinimą ($b=0,913$, $p<0,001$). Taip pat pasitikėti įrodymais iš Bootstrap analizės, kurios intervalas nuo $0,861$ iki $0,960$, patvirtina, jog šis ryšys yra labai patikimas ir statistiškai reikšmingas. Todėl H1 hipotezę galima laikyti patvirtinta, teigia, kad vadovai, pasižymintys autentiška lyderyste, koreliuoja su geresniais darbuotojų darbo rezultatais.

H2: Autentiška lyderystė teigiamai veikia inovatyvų darbuotojų elgesį. Ši hipotezė taip pat pasitvirtino. Analizės rezultatai paruoša, kad autentiška lyderystė reikšmingai ir stipriai siejasi su darbuotojų inovatyviu elgesiu ($b=0,862$, $p<0,001$). Tai byloja, kad vadovo autentiškumas skatina darbuotojus ir jų elgesį būti inovatyvesniais. Šis ryšys taip pat patvirtintas bootstrap intervalais, kurie neįtraukia 0, todėl galima teigti, jog ryšys yra patikimas ir reikšmingas. Tad H2 hipotezę galima laikyti patvirtintą.

H3: Inovatyvus darbuotojų elgesys medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbo rezultatų.

Ši hipotezė taip pat patvirtino savo teisingumą. Analizės rezultatai rodo, kad inovatyvus elgesys mediacija reikšmingai ir stipriai įtakoja autentiškos lyderystės ir darbo rezultatų ryšį, jos tarpinis efektas yra 0,305 ($p < 0,05$). Duomenys leidžia daryti išvadą, kad dalis, kurią įtakoja autentiška lyderystė, iš dalies išreiškiama per darbuotojų inovatyvų elgesį. Šiuo atveju visos reikšmingos analizės rodo, kad šį hipotezę galima laikyti patvirtintą.

H4: Pasitikėjimas vadovu moderuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvaus darbuotojų elgesio.

Ši hipotezė nepasitvirtino. Analizės rezultatai rodo, kad autentiška lyderystė ir pasitikėjimas vadovu turi reikšmingą ir teigiamą sąsają, tačiau tarpinės sąveikos efektas ($p = 0,989$) nėra reikšmingas ($p > 0,05$). Tai reiškia, kad pasitikėjimo vadovu lygis nereaktyviai keičia autentiškos lyderystės poveikį inovatyviam elgesiui, todėl H4 hipotezę laikyti negalima. Pasitikėjimo vadovu moderacinis vaidmuo nepasireiškia.

H5: Darbuotojų inovatyvus elgesys turi teigiamą poveikį savo darbo rezultatų vertinimui.

Ši hipotezė pasitvirtino. Regresijos rezultatai parodė, kad inovatyvus elgesys reikšmingai ir teigiamai koreliuoja su darbo rezultatų vertinimu ($b = 0,861$, $p < 0,001$). Analizės modelis išaiškino apie 70,6% variacijos, kas patvirtina stiprią ir reikšmingą sąsają.

18 lentelė

Hipotezių patvirtinimo santrauka

	Hipotezė	Patvirtinta/atmesta
H1.	<i>Autentiška lyderystė tiesiogiai teigiamai veikia darbo rezultatų vertinimą.</i>	Patvirtinta
H2	<i>Autentiška lyderystė teigiamai veikia inovatyvų darbuotojų elgesį.</i>	Patvirtinta

H3.	<i>Inovatyvus darbuotojų elgesys medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir savo darbo rezultatų vertinimu.</i>	Patvirtinta
H4	<i>Pasitikėjimas vadovu moderuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvaus darbuotojų elgesio</i>	Atmesta
H5	<i>Darbuotojų inovatyvus elgesys (M) turi teigiamą poveikį savo darbo rezultatų vertinimui.</i>	Patvirtinta
H6	<i>Pasitikėjimas vadovu (W) moderuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės (X) ir savo darbo rezultatų vertinimo (Y).</i>	Patvirtinta

Šaltinis: pagal tyrimo rezultatus sudaryta autorės

Šio tyrimo tikslas buvo išanalizuoti autentiškos lyderystės, inovatyvaus darbuotojų elgesio ir pasitikėjimo vadovu tarpusavio sąsajas ir jų įtaką darbo rezultatų vertinimui. Tirtas didelis respondentų skaičius (360) iš įvairių sektorių ir organizacijų, atlikus išsamius statistinius patikrinimus įrodyta, kad autentiška lyderystė reikšmingai ir stipriai koreliuoja tiek su darbuotojų darbo rezultatais, tiek su jų inovatyviu elgesiu, o šie ryšiai yra mediatorių būdu susiję. Įrodyta, kad autentiška lyderystė ne tik stiprina darbuotojų inovatyvumą ir darbo efektyvumą, bet ir daro reikšmingą įtaką požiūriui į darbą bei vadovo patikimumui. Apibendrinant, šie duomenys patvirtina, kad autentiškas vadovas, gali skatinti darbuotojų inovatyvų elgesį ir gerinti darbo rezultatų vertinimą, todėl vadovavimo praktikos tobulinimas ir darbuotojų pasitikėjimo skatinimas turėtų būti prioritetiniai organizacijų valdymo aspektai, siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą ir konkurencingumą.

Šio tyrimo rezultatus reikėtų vertinti atsižvelgiant į kelis svarbius **apribojimus**. Pirma, duomenys buvo surinkti daugiausia internete, gyvai užpildžiusiųjų buvo vos 13 anketų Vilniaus mieste, todėl gali kilti klausimas dėl rezultatų bendrumo ir jų taikymo platesniame kontekste. Antra, tyrimas remiasi savarankiškais respondentų pateiktomis įžvalgomis, kas gali įtakoti socialinio šablono ir teisingo atsakymo efektus, ypač kai vertinami subjektyvūs požiūriai ir

nuomonės, galintys būti iškraipyti. Trečia, duomenų pasiskirstymas nėra visiškai normalus, kas gali turėti įtakos taikomų statistinių metodų tikslumui ir rezultatų interpretacijai. Ateities tyrimai galėtų būti išplėsti, apimant platesnius respondentų sluoksnius, skirtingus regionus ir ilgalaikę stebėseną, siekiant geriau suvokti šių kintamųjų tarpusavio sąveiką ir jų įtaką organizacijos veiklai.

IŠVADOS

Remiantis pateiktais duomenimis ir literatūros apžvalga, galima daryti išvadas apie autentiškos lyderystės įtaką darbo rezultatams, inovatyviam darbuotojų elgesiui ir pasitikėjimui vadovu.

1. Vyresni ir aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai dažniau vertina savo darbo rezultatus pozityviau, kas atitinka anksčiau analizuotus tyrimus apie autentišką lyderystę. Taip pat privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai pasižymi aukštesniu vadovo autentiškumo vertinimu nei viešajame sektoriuje. Daugelis darbuotojų dirbusių viešajame sektoriuje nurodė, kad jų vadovai nėra autentiški ir jų darbo rezultatai taip pat nebuvo vertinami aukštai. Tai sutampa su moksliniais užsienio autorių atliktais tyrimais viešajame sektoriuje, kur daugelis darbuotojų, turinčių gerus darbo rezultatus taip pat turėjo ir autentiškus vadovus.
2. Darbuotojai, turintys pavaldinius, geriau vertina savo veiklos rezultatus. Šių darbuotojų vertinimai yra žymiai pozityvesni, kas atskleidžia, kad vadovavimas ir darbuotojų pareigos stipriai veikia jų darbo įsitraukimą ir požiūrį į rezultatų vertinimą. Šis rezultatas atitinka užsienio literatūros išvadas, kad vadovai dažnai savo darbo rezultatus vertina geriau.
3. Įdomu buvo ta, kad moterys savo vadovus vertina kaip labiau autentiškus nei vyrai. Literatūroje pastebima, kad autentiško lyderio savybėmis moterys pasižymi dažniau nei vyrai.
4. Tyrime nustatyta, kad autentiška lyderystė turi reikšmingą ir stiprią teigiamą poveikį darbuotojų inovatyvaus elgesio ir darbo rezultatų vertinimui, kurie atitinka bei plečia ankstesnių autorių išvadas apie lyderystės ir organizacinio efektyvumo sąsają. Darbuotojų inovatyvumas, kaip mediacinis veiksnys, iš dalies paaiškina ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbo rezultatų. Inovatyvus elgesys yra būdas, kuriuo lyderystė gali įtakoti organizacijos našumą.
5. Empirinių duomenų analizė patvirtino, kad darbuotojų inovatyvus elgesys stipriai ir teigiamai koreliuoja su jų darbo rezultatų vertinimu. Šis rezultatas atitinka įvairių mokslinių tyrimų išvadas, kurios rodo, kad inovatyvumas organizacijose yra svarbus veiksnys, skatintinas autentiškos lyderystės bei sąlyčio su įmonės kultūra inovatyvumo augimas yra reikšmingas būdas didinti darbuotojų produktyvumą ir organizacijos konkurencingumą.

6. Analizė atskleidė, kad pasitikėjimas vadovu nėra reikšmingas moderacinis veiksnys, vairuojantis ryšį tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvaus elgesio (H4 atmesta). Tai neatitinka kai kurių tyrimų užsienyje išvadas, pavyzdžiui, kad pasitikėjimas vadovu gali būti lemiantis darbo rezultatus. Taip pat, tai rodo, kad autentiška lyderystė ir pasitikėjimas vadovu gali veikti kaip nepriklausomi veiksniai, turintys skirtingą įtaką organizacijai.
7. Tyrimo duomenys patvirtino, jog inovatyvus darbuotojų elgesys mediacija reikšmingai ir stipriai įtakoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbo rezultatų (H3). Šis rezultatas sutampa su literatūros išvadomis, kurie teigia, kad lyderystės stilius, savo elgesiu ir vertybėmis būdingai skatina darbuotojų inovatyvumą, kuris tarpiniais būdais pagerina darbo efektyvumą.

REKOMENDACIJOS

1. Jau kuris laikas yra įrodyta, kad galima išmokti lyderystę tam tikrų elementų. Tad rekomenduojama, organizacijoms, kurių daro rezultatai prastėja organizuoti mokymus, kurie padėtų vadovams lavinti autentiškos lyderystės įgūdžius, orientuotus į sąžiningumą, etinį elgesį ir asmeninio pavyzdžio demonstravimą. Taip pat skatinti nuolatinį darbuotojų mokymą, kad jie galėtų efektyviau dalyvauti inovatyvios veiklos procese. Šios iniciatyvos gali padėti užtikrinti, kad autentiška lyderystė taptų įprasta organizacijos kultūros dalimi, o inovatyvios idėjos galėtų laisvai cirkuliuoti per visą organizaciją.
2. Kadangi autentiška lyderystė stiprina darbuotojų darbo rezultatus ir inovatyvumą, organizacijos turėtų investuoti į psichologinės aplinkos gerinimą. Tai įtrauktų atviro dialogo tarp vadovų ir darbuotojų skatinimą, reguliaraus grįžtamojo ryšio teikimą ir bendradarbiavimo kultūros vystymą.
3. Skatinti vadovus pritaikyti individualizuotą požiūrį į darbuotojų valdymą, pasitelkiant darbuotojų asmeninių savybių ir stiprybių pripažinimą, kadangi tyrimas rodo stiprų vadovo autentiškumo poveikį veiklos rezultatams. Asmeniniai darbo planai ar tikslų nustatymas galėtų būti labai naudingi užtikrinant didesnę darbuotojų įsitraukimą.
4. Nors pasitikėjimas vadovu neturėjo reikšmingo moderacinio poveikio, visgi verta tyrinėti, kokiais atvejais ir kaip šis faktorius gali tapti reikšmingu organizacijai,
5. Kadangi inovatyvumas darbuotojų elgsenoje buvo pripažintas kaip mediavimo veiksnys, reikėtų formuoti organizacines struktūras, kurios skatintų novatoriškas idėjas. Tai gali būti vidinės inovacijų programos, darbuotojų iniciatyvų skatinimo sistemų diegimas, reguliarios „smegenų šturmo“ sesijos ar kūrybinės dirbtuvės.
6. Atsižvelgiant į tai, kad skirtingos demografinės grupės (lytis, amžius, darbo sektorius) turi įvairių požiūrių į autentišką lyderystę, organizacijos turėtų giliau suprasti šių kintamųjų įtaką darbo rezultatams per tikslią analizę demografinių veiksnių, pritaikant sprendimus individualizuotiems poreikiams patenkinti.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Abbas, M., & Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125–142. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2021.10.011>
- Adu, I. N., Boakye, K. O., Yeboah, S., & Twumasi, E. (2024). Entrepreneurial leadership and employee performance; the role of innovative work behavior among employees in the food and beverages industry. *International Hospitality Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IHR-05-2024-0027>
- Ayoub, A. E. A. H., Almahamid, S. M., & Al Salah, L. F. (2023). Innovative work behavior scale: development and validation of psychometric properties in higher education in the GCC countries. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 119–133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2021-0176/FULL/PDF>
- Akter, S. (2021). *A Study of job satisfaction of the employees of a Startup*. <http://dspace.bracu.ac.bd:8080/xmlui/handle/10361/18085>
- Al Wali, J., Muthuveloo, R., & Teoh, A. P. (2022). Unravelling the nexus between creative self-efficacy, humble leadership, innovative work behaviour and job performance amongst physicians in public hospitals. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 706–726. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2021-0205/FULL/PDF>
- AlEsa, H. S., & Durugbo, C. M. (2021). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly* 2021 72:4, 72(4), 1171–1208. <https://doi.org/10.1007/S11301-021-00224-X>
- Algan, Y., & Cahuc, P. (2013). Trust and Growth. *Annual Review of Economics*, 5(Volume 5, 2013), 521–549. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ECONOMICS-081412-102108>
- Alhalal, E., Alharbi, J. F., Alharbi, S. T., Alotaibi, S. S., Albagami, N. S., Alruwaili, S. M., & Alshammari, S. A. (2024). Impact of authentic leadership on nurses' well-being and quality

- of care in the acute care settings. *Journal of Nursing Scholarship*, 56(5), 718–728.
<https://doi.org/10.1111/JNU.12978>
- Al-Omari, M. A., Choo, L. S., & Moh'd Ali, M. A. (2020). Innovative Work Behavior A Review of Literature. *Article in International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23.
<https://www.researchgate.net/publication/339974332>
- Aminova, M., & Marchi, E. (2021). The Role of Innovation on Start-Up Failure vs. its Success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(1), 41–72.
<https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i1.60>
- Atkinson, S. and D. B. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of management psychology* .
- Awan, S. H., Habib, N., Shoaib Akhtar, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement. *SAGE Open*, 10(4).
https://doi.org/10.1177/2158244020969383/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_2158244020969383-FIG2.JPEG
- Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403–1424. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>
- Beaton, D., Bombardier, C., Escorpizo, R., Zhang, W., Lacaille, D., Boonen, A., Osborne, R. H., Anis, A. H., Strand, C. V., & Tugwell, P. S. (2009). Measuring Worker Productivity: Frameworks and Measures. *The Journal of Rheumatology*, 36(9), 2100–2109.
<https://doi.org/10.3899/JRHEUM.090366>
- Bello Jakada, M., Sulaiman, ;, Kassim, I., Hussaini, ; Alkasim, Ahmed, ;, Mohammed, I., & Rabi, A. (2020). CONSTRUCT VALIDITY AND RELIABILITY OF INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE QUESTIONNAIRE AMONG ACADEMIC AND NON-ACADEMIC EMPLOYEES. *Ilorin Journal of Human Resource Management (IJHRM)*, 4(2).
- Bevanda, P., Sosnowski, S., & Hirche, S. (2021a). Koopman operator dynamical models: Learning, analysis and control. *Annual Reviews in Control*, 52, 197–212.
<https://doi.org/10.1016/J.ARCONTROL.2021.09.002>

- Bevanda, P., Sosnowski, S., & Hirche, S. (2021b). Koopman operator dynamical models: Learning, analysis and control. *Annual Reviews in Control*, 52, 197–212. <https://doi.org/10.1016/J.ARCONTROL.2021.09.002>
- Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of Work–Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter? *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875–893. <https://doi.org/10.1007/S10551-016-3078-X/TABLES/5>
- Bravo, E. R., & Ostos, J. (2021). Individual adaptive performance in computer-mediated work: a migration perspective. *Information Technology and People*, 34(1), 123–146. <https://doi.org/10.1108/ITP-02-2019-0089/FULL/PDF>
- Buck, C., Olenberger, C., Schweizer, A., Völter, F., & Eymann, T. (2021). Never trust, always verify: A multivocal literature review on current knowledge and research gaps of zero-trust. *Computers & Security*, 110, 102436. <https://doi.org/10.1016/J.COSE.2021.102436>
- Burns, W. A. , Jr. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33–52. <https://doi.org/10.17062/CJIL.v3i1.53>
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2022). Servant leadership and job satisfaction: The mediating role of trust and leader-member exchange. *Frontiers in Education*, 7, 1036668. <https://doi.org/10.3389/FEDUC.2022.1036668/XML/NLM>
- Danilo R. Le Sante, A. A. E. (2021). How contextual performance influences perceptions of personality and leadership potential. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37, 93–106. <https://www.redalyc.org/journal/2313/231369562003/231369562003.pdf>
- Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R., & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1885573>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8691.2010.00547.X>

- Denise M. Rousseau, S. B. S. (1998a). Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management*, 23(3). <https://www.jstor.org/stable/pdf/259285.pdf>
- Denise M. Rousseau, S. B. S. (1998b). Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23. <https://www.jstor.org/stable/pdf/259285.pdf>
- Deutscher, V., & Braunstein, A. (2023). Measuring the quality of workplace learning environments – a qualitative meta synthesis of employee questionnaires. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 134–161. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2022-0074/FULL/PDF>
- Di Fabio, A., & Palazzeschi, L. (2020). Core Self-Evaluation. *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences, Personality Processes and Individuals Differences*, 83–87. <https://doi.org/10.1002/9781119547174.CH191>
- Doan, T., Vuong, N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability 2022, Vol. 14, Page 14017*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/SU142114017>
- Durrah, O., Charbatji, O., Chaudhary, M., & Alsubaey, F. (2024). Authentic Leadership Behaviors and Thriving at Work: Empirical Evidence From The Information Technology Industry in Australia. *Psychological Reports*, 127(4), 1911–1940. <https://doi.org/10.1177/00332941221144601>
- Ensejam Ibrahim Alkipsy, & Valliappan Raju. (2020). Mediation Role of Work Ethics between Transformational, Transactional and Participative Leadership Styles and Managerial Efficiency: A Review of Literature. *Test engenering and Management*.
- Fischer, S., Walker, A., & Hyder, S. (2023). The development and validation of a multidimensional organisational trust measure. *Frontiers in Psychology*, 14, 1189946. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2023.1189946/BIBTEX>
- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A. K., & Al-Hakimi, M. A. (2024). Servant and authentic leadership as drivers of innovative work behaviour: the moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2022-0382>

- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A. K., & Al-Hakimi, M. A. (2024). Servant and authentic leadership as drivers of innovative work behaviour: the moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 27(6), 1938–1966. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2022-0382/FULL/XML>
- Gill, C., & Caza, A. (2018). An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influences on Follower Responses. *Journal of Management*, 44(2), 530–554. https://doi.org/10.1177/0149206314566461/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_0149206314566461-FIG1.JPEG
- Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(5), 548–560. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026/FULL/PDF>
- Hanaysha, J. R. (2020). Innovation Capabilities and Authentic Leadership: Do They Really Matter to Firm Performance? *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(4), 271–290. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1824523>
- Hermiana, U. N., & Yosepha, S. Y. (2019). THE MODEL OF EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69–73. <https://doi.org/10.32479/irmm.8025>
- Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance. *British Journal of Management*, 29(4), 750–768. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12305>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388–406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066/FULL/XML>
- Ichsan, N. ir S. (2021). The influence of leadership styles, organizational changes on employee performance with an environment work as an intervening variable at pt. Bank sumut binjai branch. *Ichsan, Nasution and Sinaga*, 27(02). <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.032>
- Iszatt-White, M., Carroll, B., Gardiner, R. A., & Kempster, S. (2021). Leadership Special Issue: Do we need Authentic Leadership? Interrogating authenticity in a new world order.

<https://doi.org/10.1177/17427150211000153>, 17(4), 389–394.
<https://doi.org/10.1177/17427150211000153>

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jena, L. K., & Memon, N. Z. (2018). Does Workplace Flexibility Usher Innovation? A Moderated Mediation Model on the Enablers of Innovative Workplace Behavior. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 19(1), 5–17. <https://doi.org/10.1007/S40171-017-0170-8/FIGURES/2>
- Johnsen, C. G. (2018). Authenticating the Leader: Why Bill George Believes that a Moral Compass Would Have Kept Jeffrey Skilling out of Jail. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 53–63. <https://doi.org/10.1007/S10551-015-2968-7/METRICS>
- Jundt, D. K., & Shoss, M. K. (2023). A Process Perspective on Adaptive Performance: Research Insights and New Directions. *Group and Organization Management*, 48(2), 405–435. https://doi.org/10.1177/10596011231161404/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_10596011231161404-FIG1.JPEG
- Jung, K. B., Ullah, S. M. E., & Choi, S. B. (2021). The Mediated Moderating Role of Organizational Learning Culture in the Relationships among Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Employees' Innovative Behavior. *Sustainability 2021, Vol. 13, Page 10802*, 13(19), 10802. <https://doi.org/10.3390/SU131910802>
- Kanter, R. M. (1988). Three Tiers for Innovation Research. <http://dx.doi.org/10.1177/009365088015005001>, 15(5), 509–523. <https://doi.org/10.1177/009365088015005001>
- Karoso, S., Nur Ilham, R., Gesta Putri Rais, R., Latifa, D., Pertanian Negeri Payakumbuh, P., Tuo, K., & Pulu Kota, L. (2022). Analyzing the Relationship of Work Environment and Quality of Work Life on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Madani Society*, 1(3), 167–173. <https://doi.org/10.56225/JMSC.V1I3.140>

- Kelly, L. (2023). *Authentic Leadership: Roots of the Construct*. 17–52. https://doi.org/10.1007/978-3-031-34677-4_2
- Ketut IR Sudiarhita, S. M. H. (2018). Quantitative work results are defined as a system of specific, measurable indicators that reflect the efficiency and productivity of an employee's activities. *Quantitative work results are defined as a system of specific, measurable indicators that reflect the efficiency and productivity of an employee's activities*, 17(4). https://www.researchgate.net/profile/Saparuddin-Mukhtar/publication/327830427_The_effect_of_compensation_motivation_of_employee_and_work_satisfaction_to_employee_performance_Pt_Bank_xyz_Persero_TBK/links/5de6ccb24585159aa45f62cd/The-effect-of-compensation-motivation-of-employee-and-work-satisfaction-to-employee-performance-Pt-Bank-xyz-Persero-TBK.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail
- Khan, J., Jaafar, M., Mubarak, N., & Khan, A. K. (2024). Employee mindfulness, innovative work behaviour, and IT project success: the role of inclusive leadership. *Information Technology and Management*, 25(2), 145–159. <https://doi.org/10.1007/S10799-022-00369-5/FIGURES/2>
- Kyambade, M., Bartazary, D., Namatovu, A., & Tushabe, M. (2024). Authentic leadership and performance of public servants in Tanzania context: the mediation role of motivation. *International Journal of Public Leadership*, 20(3/4), 189–203. <https://doi.org/10.1108/IJPL-03-2024-0031/FULL/XML>
- Kim, J. J., Kaplan, S. A., Aitken, J. A., & Ponce, L. P. (2024). Within-Person Dynamics of Job Boredom and Counterproductive Work Behavior: A Latent Change Score Modeling Approach. *Affective Science*, 1–7. <https://doi.org/10.1007/S42761-024-00256-Y/TABLES/1>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A

- systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0B013E318226A763>
- Koopmans, R. (2015). Religious Fundamentalism and Hostility against Out-groups: A Comparison of Muslims and Christians in Western Europe. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 41(1), 33–57. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2014.935307>
- Korku, C., & Kaya, S. (2023). Relationship between authentic leadership, transformational leadership and innovative work behavior: mediating role of innovation climate. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(3), 1128–1134. <https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2112445>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18007. <https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2023.E18007>
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021a). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021b). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Legutko, B. J. (2020). An Exploration of Authentic, Servant, Transactional, and Transformational Leadership Styles in Fortune 500 CEO Letters. *Journal of Leadership Studies* (T. 14, Numeris 2, p. 44–51). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/jls.21683>
- Liang, L. H., Nishioka, M., Evans, R., Brown, D. J., Shen, W., & Lian, H. (2022). Unbalanced, Unfair, Unhappy, or Unable? Theoretical Integration of Multiple Processes Underlying the Leader Mistreatment-Employee CWB Relationship with Meta-Analytic Methods. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(1), 33–72. https://doi.org/10.1177/15480518211066074/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_15480518211066074-FIG4.JPEG

- Lindsay, S. L., & Mathieson, K. M. (2022). Authentic leadership: Does it relate to job satisfaction and engagement? *Nursing Management*, 53(6), 24–30. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000831416.21965.E2>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080335>
- McAllister, D. J. (2017). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. <https://doi.org/10.5465/256727>, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.5465/256727>
- Mcquade, K. E., Harrison, C., & Tarbert, H. (2021). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review* (T. 33, Numeris 3, p. 465–490). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2019-0162>
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Musannip Efendi Siregar, Z., Hadi Senen, S., & Ahman, E. (2019). Factors Influencing Innovative Work Behavior: An Individual Factors Perspective Article in. *International Journal of Scientific & Technology Research*. www.ijstr.org
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2011.09.008>
- Nienaber, A.-M., Hofeditz, M., & Romeike, P. D. (s.a.). *Vulnerability and trust in leader-follower relationships*. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2013-0162>
- Novitasari, D., Asbari, M., & Purwanto, A. (2022). *Tourist Satisfaction and Performance of Tourism Industries: How The Role of Innovative Work Behaviour, Organizational Citizenship Behaviour?* <https://papers.ssrn.com/abstract=4724558>
- Novitasari, D., Siswanto, E., PURWANTO, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1–21. <https://doi.org/10.5555/IJOSMAS.V1I1.1>

- Obuobisa-Darko, T. (2020). Ensuring Employee Task Performance: Role of Employee Engagement. *Performance Improvement*, 59(8), 12–23. <https://doi.org/10.1002/PFI.21929>
- O'hara, K. (2012). A General Definition of Trust. *Web and Internet Science Electronics and Computer Science*.
- Phangestu, J., Kountur, R., & Prameswari, D. A. (2020). The Moderating Effect of Entrepreneurial Leadership and Competitive Advantage on the Relationship Bbetween Business Model Innovation and Startup Performance. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 14. www.jbrmr.com
- Pioli, B. L. T., Feuerschütte, S. G., Tezza, R., & Cancellier, É. L. P. L. (2020). AUTHENTIC LEADERSHIP: SCIENTIFIC PRODUCTION ANALYSIS AND MEASUREMENT SCALES. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(3), eRAMG200126. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/ERAMG200126>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990a). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990b). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Poon, J. M. L. (2006). Trust-in-supervisor and helping coworkers: moderating effect of perceived politics. *Journal of Managerial Psychology*, 21. <https://doi.org/10.1108/02683940610684373>
- Purc, E., & Laguna, M. (2019). Factorial Structure and Measurement Invariance of the Innovative Behavior Questionnaire. *Journal of Creative Behavior*, 53(3), 404–410. <https://doi.org/10.1002/JOCB.215>

- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.5555/IJOSMAS.V2I1.4>
- Ramos-Villagrasa, P. J. ;, Barrada, J. R. ;, Fernández-Del-Río, E. ;, & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3). <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Roger C. Mayer and Mark B. Gavin. (s.a.). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss? *Academy of Management*, 48. Gautham 2025 m. gegužės 17 d., <https://www.jstor.org/stable/pdf/20159703.pdf>
- Salam, S., & Senin, A. A. (2022). A Bibliometric Study on Innovative Behavior Literature (1961–2019). *SAGE Open*, 12(3). https://doi.org/10.1177/21582440221109589/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_21582440221109589-FIG8.JPEG
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). EFFECT OF JOB SATISFACTION, EMPLOYEE LOYALTY AND EMPLOYEE COMMITMENT ON LEADERSHIP STYLE (HUMAN RESOURCE LITERATURE STUDY). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762–772. <https://doi.org/10.31933/DIJMS.V3I4.1324>
- Schilke, O., Reimann, M., & Cook, K. S. (2021). Trust in Social Relations. *Annual Review of Sociology*, 47(Volume 47, 2021), 239–259. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-SOC-082120-082850/CITE/REFWORKS>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994a). Creating innovative behavior among R&D professionals: the moderating effect of leadership on the relationship between problem-solving style and innovation. *IEEE International Engineering Management Conference*, 48–55. <https://doi.org/10.1109/IEMC.1994.379952>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994b). DETERMINANTS OF INNOVATIVE BEHAVIOR: A PATH MODEL OF INDIVIDUAL INNOVATION IN THE WORKPLACE. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (2017). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *https://doi.org/10.5465/256701*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Sengupta, S., Bajaj, B., Singh, A., Sharma, S., Patel, P., & Prikshat, V. (2023). Innovative work behavior driving Indian startups go global – the role of authentic leadership and readiness for change. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 162–179. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2022-0156/FULL/XML>
- Sharif, H. S., Mydin, A. A. Bin, & Younis, H. A. (2023). Influence of Authentic Leadership Practices on Innovative Work Behaviour in Higher Educational Institutions: A Virtual Reality Perspective. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 876 LNNS, 175–187. https://doi.org/10.1007/978-3-031-51300-8_12
- Simpson, T. W. (2012). WHAT IS TRUST? *Pacific Philosophical Quarterly* . <https://doi.org/10.1111/j.1468-0114.2012.01438.x>
- Sinambela, E. A., Darmawan, D., & Mendrika, V. (2022). EFFECTIVENESS OF EFFORTS TO ESTABLISH QUALITY HUMAN RESOURCES IN THE ORGANIZATION. *Journal of Marketing and Business Research (MARK)*, 2(1), 47–58. <https://doi.org/10.56348/MARK.V2I1.43>
- Singh, S., Solkhe, A., & Gautam, P. (2022). What do we know about Employee Productivity?: Insights from Bibliometric Analysis. *Journal of Scientometric Research*, 11(2), 183–198. <https://doi.org/10.5530/jscires.11.2.20>
- Soroya, S. H., Sarwar, T., & Soroya, M. S. (2022). Information professionals’ quality of work-life and its impact on their job performance. *Library Management*, 43(3–4), 240–256. <https://doi.org/10.1108/LM-08-2021-0071>
- Subramaniam. (2007). Determinants of Innovative Behaviour in the Workplace: A Case Study of a Malaysian Public Sector Organisation. *Research Gate*. https://www.researchgate.net/publication/250306672_Determinants_of_Innovative_Behaviour_in_the_Workplace_A_Case_Study_of_a_Malaysian_Public_Sector_Organisation/figures

- Suprayitno, D. (2024). The Influence Of Leadership On Employee Performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 1(2), 87–91.
<https://myjournal.or.id/index.php/JLSSH/article/view/131>
- Tasleem, Z., Saif, A., & Zakariya University Multan, B. (2024). Factors Affecting Employee Performance: A Quantitative Study of UMT Lahore. *Governance and Society Review*, 3(1), 29–49. <https://doi.org/10.32350/gsr.31.02>
- Tidd J., & Bessant J.R. (2020). *Managing Innovation– Integrating Technological, Market and Organizational Change* - Joe Tidd, John R. Bessant - Google knygos.
[https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=5w4LEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Tidd+J.,+Bessant+J.+R.+\(2020\).+Managing+innovation:+Integrating+technological,+market+and+organizational+change.+John+Wiley+%26+Sons.&ots=5KNLUEU251&sig=ENtQCmPxqo-e5_wao3aAbRSKTRQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Tidd%20J.%2C%20Bessant%20J.%20R.%20\(2020\).%20Managing%20innovation%3A%20Integrating%20technological%2C%20market%20and%20organizational%20change.%20John%20Wiley%20%26%20Sons.&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=5w4LEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Tidd+J.,+Bessant+J.+R.+(2020).+Managing+innovation:+Integrating+technological,+market+and+organizational+change.+John+Wiley+%26+Sons.&ots=5KNLUEU251&sig=ENtQCmPxqo-e5_wao3aAbRSKTRQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Tidd%20J.%2C%20Bessant%20J.%20R.%20(2020).%20Managing%20innovation%3A%20Integrating%20technological%2C%20market%20and%20organizational%20change.%20John%20Wiley%20%26%20Sons.&f=false)
- Usman, H., Bawuro, F., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Bawuro, F. A. (2019). Mediating Role of Meaningful Work in the Relationship between Intrinsic Motivation and Innovative Work Behaviour. *Article in International Journal of Scientific & Technology Research*. www.ijstr.org
- Valls, V., González-Romá, V., Hernández, A., & Rocabert, E. (2020). Proactive personality and early employment outcomes: The mediating role of career planning and the moderator role of core self-evaluations. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103424.
<https://doi.org/10.1016/J.JVB.2020.103424>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2007). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>, 34(1), 89–126.
<https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

- Widia Astuti SMA Negeri, R., Kumbang, A., & Fitria, H. (2020). The Influence of Leadership Styles and Work Motivation on Teacher's Performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 105–114. <https://doi.org/10.52690/JSWSE.V1I2.33>
- Wijayanto, B. K., & Riani, A. L. (2021). The Influence of Work Competency and Motivation on Employee Performance. *Society*, 9(1), 83–93. <https://doi.org/10.33019/SOCIETY.V9I1.290>
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). THE INFLUENCE OF AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIORS ON TRUST AND WORK OUTCOMES OF HEALTH CARE STAFF. *JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES*, 3(2). <https://doi.org/10.1002/jls.20104>
- Wren, C. (s.a.). *ScholarWorks Employee Perceptions of Leadership Styles That Influence Workplace Performance*. Gauta 2024 m. rugsèjo 2 d., <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Xiao, W., Huang, B., Fang, H., Li, Y., Chen, W., & Ye, T. (2025). *The Influence of Cognitive and Affective Trust on the Utilization of Family Doctor Services: A Chinese Cross-Sectional Survey Based on McAllister's Theory, Patient Preference and Adherence*. 1463–1473. <https://doi.org/10.2147/PPA.S504605>
- Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., & Wang, L. (2016). Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment. <http://dx.doi.org/10.1177/0033294116644370>, 118(3), 829–848. <https://doi.org/10.1177/0033294116644370>
- Zammar, A., Luiz Kovalski, J., & Negri Pagani, R. (2024). Innovation management tools: A comprehensive literature approach of the last three decades. *Management Review Quarterly*, 74(2), 1119–1143. <https://doi.org/10.1007/S11301-023-00329-5/FIGURES/1>
- Zhong, R. (2023). *Reducing the harmful influence of workplace aggression : an integrative review, a meta-analysis, and an empirical study*. <https://doi.org/10.14288/1.0431047>
- Zubair, A., & Kamal, A. (2017). Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, and Creative Work Behavior in Bank Employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(1), 35–53.

**AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS SĄSAJA SU SAVO DARBO REZULTATŲ
VERTINIMU MODERUOJANT INOVATYVIAM DARBUOTOJŲ ELGESIUI IR
MEDIJUOJANT PASITIKĖJIMUI VADOVU**

MARTYNA VAIČIUKAUSKAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Verslo vystymas

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – dr. Asta Stankevičienė

Vilnius 2025

SANTRAUKA

Darbą sudaro 71 puslapis, 18 lentelių, 3 paveikslai, 151 šaltinių sąrašas.

Darbo tikslas buvo ištirti autentiškos lyderystės sąsajas su darbo rezultatų vertinimu, nagrinėjant inovatyvaus elgesio ir pasitikėjimo vadovu ryšį. Darbą sudaro keturios pagrindinės dalys: mokslinės literatūros apžvalga, empirinio tyrimo metodologija, empirinio tyrimo rezultatų aptarimas, išvados ir rekomendacijos.

Mokslinės literatūros apžvalgoje išnagrinėti pagrindiniai tyrimo kintamieji: autentiška lyderystė, darbo rezultatų vertinimas, inovatyvus darbuotojų elgesys, pasitikėjimas vadovu. Aptariamos priežastys ir prielaidos, galimos sąveikos ir sąsajos tarp jų bei analizuojamos sąsajos tarp kintamųjų. Metodologijoje aprašyti kiekybinio tyrimo sprendimai — anketinės apklausos metodas, duomenų rinkimas ir analizė naudojant statistines programas. Atlikta regresinė analizė, mediacijos ir moderacijos tyrimai, siekiant įvertinti autentiškos lyderystės įtaką darbo rezultatų vertinimui ir jų moderavimą inovatyvaus elgesio bei pasitikėjimo vadovu faktoriais. Tyrimo rezultatai: nustatyta, kad autentiška lyderystė teigiamai susijusi su darbuotojų darbo rezultatų vertinimu. Inovatyvus elgesys ir pasitikėjimas vadovu veikia kaip moderatoriai, sustiprindami šį ryšį. Taip pat nustatyta, kad autentiškos lyderystės poveikis yra iš esmės stipresnis, kai darbuotojai pasižymi aukštu inovatyvaus elgesio ir pasitikėjimo vadovu lygiu. Išvados ir pasiūlymai: rekomenduojama skatinti autentiškos lyderystės praktiką organizacijose, ugdant inovatyvų darbuotojų elgesį ir pasitikėjimą vadovu, siekiant stiprinti darbuotojų rezultatus ir organizacijų veiklos efektyvumą. Taip pat siūloma toliau tirti kitus moderuojančius veiksnius, galinčius stiprinti šiuos ryšius.

**THE IMPACT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON WORK PERFORMANCE EVALUATION,
MODERATED BY INNOVATIVE EMPLOYEE BEHAVIOR AND MEDIATED BY TRUST IN
THE MANAGER**

MARTYNA VAIČIUKAUSKAITĖ

Master thesis

Business development

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Dr. Asta Stankevičienė

Vilnius 2025

SUMMARY

The thesis consists of 71 pages, 18 diagrams, 3 figures, 151 references.

Main aim of the study — to examine the relationships between authentic leadership and employees' work performance evaluation, analyzing the moderating effects of innovative behavior and trust in leaders on this relationship.

The work consists of four main parts: scientific literature review, empirical methodology, discussion of empirical findings, and conclusions with recommendations. In the literature review, key research variables are analyzed: authentic leadership, work performance evaluation, innovative employee behavior, and trust in leaders. The underlying causes, assumptions, and possible interactions among these variables are discussed. The methodology describes quantitative research methods—survey questionnaire, data collection, and analysis using statistical software. Regression analysis, mediation, and moderation studies were conducted to assess the influence of authentic leadership on work performance evaluation and the moderating effects of innovative behavior and trust in leaders. Research findings: it was found that authentic leadership positively relates to employees' work performance evaluation. Innovative behavior and trust in leaders act as moderators, amplifying this relationship. Additionally, it was determined that the impact of authentic leadership is significantly stronger when employees demonstrate higher levels of innovative behavior and trust in their leaders. Conclusions and recommendations: it is suggested to promote authentic leadership practices within organizations, fostering innovative employee behavior and trust in leaders to strengthen employee results and organizational effectiveness. It is also recommended to further investigate other moderating factors that could enhance these relationships.

PRIEDAI

1 priedas. Apklausos pavyzdys

Laba diena,

Esu Vilniaus Universiteto verslo vystymo II kurso magistro studentė. Rašau tiriamąjį darbą, kurio tikslas – išsiaiškinti ryšius tarp autentiškos lyderystės, savo darbo rezultatų vertinimo, inovatyvaus elgesio ir pasitikėjimo vadovu.

Anketa yra anoniminė, užpildyti ją užtruksite vidutiniškai 8 minutes. Surinkti duomenys bus apibendrinti ir naudojami tik moksliniais tikslais.

Dėkoju už Jūsų įsitraukimą ir skirtą laiką. Jeigu turite klausimų apie tyrimą, kviečiu kreiptis el. paštu: martyna.vaiciukauskaite@evaf.stud.vu.lt.

Dėkoju!

1. Įvertinkite teiginius apie savo darbo rezultatus organizacijoje.

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia retai, 2 – kartais, 3 – dažnai, 4 – labai dažnai, 5 – visada.

Eil. Nr.	Teiginiai	<i>Retai (1)</i>	<i>Kartais (2)</i>	<i>Dažnai (3)</i>	<i>Labai dažnai (4)</i>	<i>Visada (5)</i>
1.1	Man pavyko susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku					
1.2	Savo darbus sugebėjau planuoti optimaliai					

1.3	Atlikdamas darbus, turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti					
1.4	Darbo metu sugebėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių					
1.5	Gebėjau gerai (tinkamai) atlikti savo darbą su minimaliomis laiko sąnaudomis ir pastangomis					
1.6	Ėmiausi papildomų pareigų					
1.7	Pabaigęs senąsias užduotis, inicijavau naujų užduočių atlikimą					
1.8	Esant galimybei imdavausi sudėtingų darbo užduočių					
1.9	Skyriau dėmesį su darbu susijusių žinių atnaujinimui					
1.10	Skyriau dėmesį su darbu susijusių sugebėjimų atnaujinimui					
1.11	Ieškojau kūrybiškų naujų problemų sprendimo būdų					
1.12	Darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių					
1.13	Aktyviai dalyvavau darbiniuose susitikimuose					

	Teiginiai	Niekada (1)	Retai (2)	Kartais (3)	Dažnai (4)	Labai dažnai (5)
1.14	Darbe reiškiau nepasitenkinimą (skundžiausi) dėl nesvarbių dalykų					
1.15	Darbe išskylančias problemas buvau linkęs (-usi) perdėti sureikšminti					
1.16	Darbe daugiau dėmesio skyriaus neigiamiems aspektams, nei pozityviems					
1.17	Kalbėjausi su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus					
1.18	Kalbėjausi su žmonėmis už organizacijos ribų apie neigiamus savo darbo aspektus					

2. Įvertinkite savo tiesioginio vadovo autentiškos lyderystės bruožus.

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5

2.1	Mano vadovas (-ė) aiškiai įvardina, ką mano.					
2.2	Mano vadovo (-ės) veiksmai atitinka jo (jos) vertybes.					
2.3	Mano vadovas (-ė) prašo pavaldinių pateikti idėjų, kurios kelia klausimų jo (jos) esminiams įsitikinimams.					
2.4	Mano vadovas (-ė) tiksliai gali įvardinti, kaip kiti mato jo (-s) gebėjimus.					
2.5	Priimdamas (-a) sprendimą, mano vadovas (-ė) remiasi savo įsitikinimais.					
2.6	Mano vadovas (-ė) įdėmiai išklauso alternatyvas, prieš priimdamas (-a) galutines išvadas.					
2.7	Mano vadovas (-ė) parodo, kad žino savo stiprybes ir silpnybes.					
2.8	Mano vadovas (-ė) atvirai dalinasi informacija su kitais.					
2.9	Mano vadovas (-ė) atsispiria jam (jai) daromam spaudimui elgtis kitaip nei diktuoja asmeniniai jo (jos) įsitikinimai.					
2.10	Mano vadovas (-ė) objektyviai išanalizuoja aktualią informaciją prieš priimdamas (-a) sprendimą.					
2.11	Mano vadovas (-ė) aiškiai žino, kokią įtaką daro kitiems.					

2.12	Mano vadovas (-ė) savo mintis ir idėjas išreiškia kitiems aiškiai.					
2.13	Mano vadovo (-ės) veiksmus lemia jo (jos) vidiniai moraliniai standartai.					
2.14	Mano vadovas (-ė) skatina kitus garsiai išsakyti prieštaraujančią nuomonę.					

3. Darbuotojų inovatyvus elgesys – naujų idėjų, procesų, produktų ar paslaugų kūrimas ir įgyvendinimas organizacijoje. Įvertinkite, kiek šie teiginiai tinka Jums 5 balų sistemoje.

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
3.1	Kuriu naujas idėjas tobulėjimui.					
3.2	Dažnai ieškau naujų darbo metodų, technikų ar įrankių					
3.3	Mano idėjos generuoja originalius problemų sprendimus.					
3.4	Inovatyvias idėjas paverčiau naudingomis programomis.					
3.5	Stengiuosi sistemingai diegti naujoviškas idėjas darbo aplinkoje.					
3.6	Aktyviai dirbu, kad eksperimentuočiau su naujomis idėjomis.					

4. Remdamiesi savo asmenine patirtimi įvertinkite pasitikėjimą savo vadovu.

Pateiktus teiginius įvertinkite nuo 1 iki 7, kai 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – daugiau mažiau nesutinku, 4 – neturiu nuomonės, 5 – daugiau mažiau sutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai sutinku.

	Teiginys	1	2	3	4	5	6	7
4.1	Jaučiuosi užtikrintas (-a), kad mano vadovas (-ė) visada stengsis su manimi elgtis sąžiningai.							
4.2	Mano vadovas (-ė) niekada nemėgins būdų pasinaudoti darbuotojais							
4.3	Aš visiškai pasitikiu vadovo (-ės) sąžiningumu.							
4.4	Jaučiu stiprų lojalumą savo vadovui (-ei).							
4.5	Palaikyčiau savo vadovą (-ę) beveik bet kokioje kritinėje situacijoje.							
4.6	Aš dvejoju dėl lojalumo savo vadovui (-ei).							

5. Jūsų lytis:

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras
- ☐ Kita

6. Jūsų amžius:

Įrašykite:

7. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Kita (Įrašykite): _____

8. Ar turite pavaldinių?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

9. Kokiame sektoriuje dirbate?

- ☐ Privačiame
- ☐ Viešajame

Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis:

		S	S	S	S	Stat	S	S	S	S
		tatistic	tatistic	tatistic	tatistic	istic	tatistic	td. Error	tatistic	td. Error
Rez	Darbo	3	1	4	2	.93	.	.	-	.
	60	.24	.82	.7631	975		506	129	1.167	256
tLyd	Auten	3	1	5	2	.90	.	.	-	.
	60	.21	.00	.8369	215		477	129	1.083	256
yv	Inovat	3	1	5	2	.91	.	.	-	.
	60	.00	.00	.8148	691		372	129	1.095	256
kVadov	Pasiti	3	1	6	3	1.1	.	.	-	.
	60	.50	.83	.6907	3061		496	129	.711	256
N (listwise)	Valid	3								
	60									

1. Normalumo testai

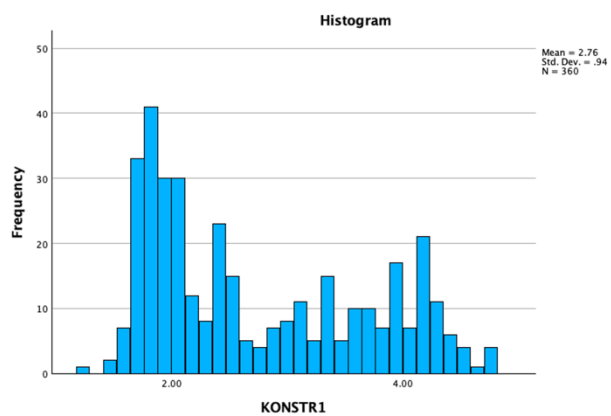
Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Rez	Darbo	.160	360	<.001	.899	360	<.001
tLyder	Auten	.145	360	<.001	.922	360	<.001
yvElg	Inovat	.238	360	<.001	.873	360	<.001
kVad	Pasiti	.138	360	<.001	.950	360	<.001

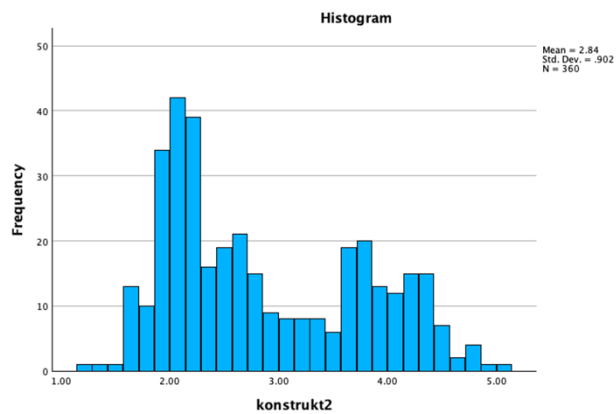
a. Lilliefors Significance Correction

2. Duomenų pasiskirstymas

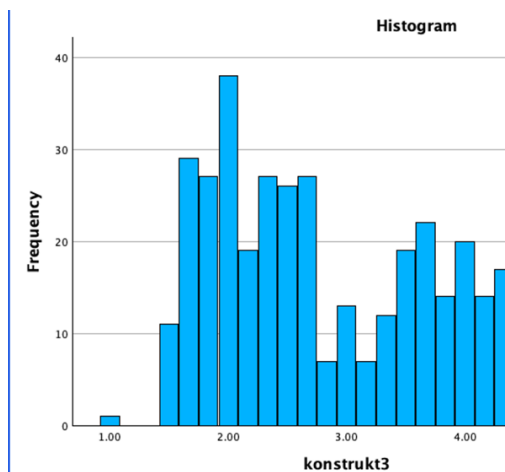
2.1. Darbo rezultatai



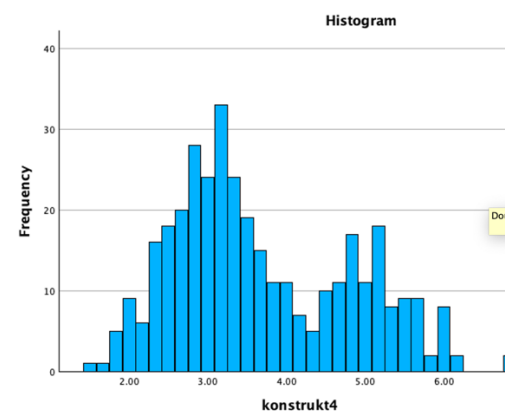
2.2. Autentiška lyderystė



2.3. Inovatyvus elgesys



2.4. Pasitikėjimas vadovu



Case Processing Summary

3. T-test

Group Statistics

5. Jusu lytis:			N	an	Me Std. Deviation	Std. Error Mean
STR1	KON	Moteri	229	2.8	.96129	.06352
	s	Vyras	130	2.6	.88867	.07794
rukt2	konst	Moteri	229	2.8	.93371	.06170
	s	Vyras	130	2.7	.84724	.07431

runkt3	konst s	Moteri	229	2.8 654	.94265	.06229
		Vyras	130 295	2.7	.86919	.07623
runkt4	konst s	Moteri	229	3.7 569	1.20463	.07960
		Vyras	130 846	3.5	.97938	.08590

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
						Significance				95% Confidence Interval of the Difference	
						one-Sided p	two-Sided p	mean Difference	std. Error Difference	lower	upper
ONS1	Equal variances assumed	.183	.042	.682	.57	.047	.093	17286	10275	.02921	37494

	Equal variances not assumed			.719	85.919	.043	.087	17286	10055	.02505	37077
onstrukt2	Equal variances assumed	.735	.099	.951	.57	.171	.342	.09433	.09921	.10078	28944
	Equal variances not assumed			.977	.90164	.165	.330	.09433	.09659	.09577	28443
onstrukt3	Equal variances assumed	.501	.115	.350	.57	.089	.178	.13587	.10068	.06212	33386
	Equal variances not assumed			.380	.86507	.084	.169	.13587	.09845	.05790	32964
onstrukt4	Equal variances assumed	4.979	.001	.390	.57	.083	.165	.17230	.12392	.07140	41600
	Equal variances not assumed			.471	.14486	.071	.142	.17230	.11711	.05812	40272

Independent Samples Effect Sizes

Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval
---------------------------	----------------	-------------------------

					L	U
					ower	pper
K ONSTR1	Cohen's d	.9357	.185	-	.4	
		0		.031	00	
	Hedges' correction	.9376	.184	-	.3	
		7		.031	99	
	Glass's delta	.8886	.195	-	.4	
		7		.022	11	
ko nstrukt2	Cohen's d	.9034	.104	-	.3	
		2		.111	20	
	Hedges' correction	.9053	.104	-	.3	
		2		.111	19	
	Glass's delta	.8472	.111	-	.3	
		4		.105	27	
ko nstrukt3	Cohen's d	.9167	.148	-	.3	
		9		.067	64	
	Hedges' correction	.9187	.148	-	.3	
		2		.067	63	
	Glass's delta	.8691	.156	-	.3	
		9		.060	72	
ko nstrukt4	Cohen's d	1.128	.153	-	.3	
		44		.063	68	
	Hedges' correction	1.130	.152	-	.3	
		81		.063	67	

Glass's delta	8	.9793	.176	- .041	.3 92
------------------	---	-------	------	-----------	----------

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

Case Processing Summary

			N	%
Cases	Valid		360	100
				.0
	Excluded ^a		0	.0
Total			360	100
				.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item Statistics

	an	Me	Std. Deviation	N
Man pavyko susiplanuoti savo darbus taip, kad jie butu atlikti laiku	9	2.6	1.129	360
Savo darbus sugebejau planuoti optimaliai	9	2.7	1.063	360
Atlikdamas darbus, turejau omenyje rezultatus, kuriuos turejau pasiekti	0	2.8	1.253	360
Darbo metu sugebejau atskirti pagrindines problemas nuo salutiniu	5	2.7	1.210	360
Gebejau gerai (tinkamai) atlikti savo darba su minimaliomis laiko sanaudomis ir pastangomis	1	2.7	1.191	360

Emiausi papildomu pareigu	8	2.5	1.165	360
Pabaiges senasias uzduotis, inicijavau nauju uzduociu atlikima	4	2.6	1.270	360
Esant galimybei imdavausi sudetingu darbo uzduociu	9	2.6	1.246	360
Skyriau demesi su darbu susijusiu ziniu atnaujinimui	4	2.7	1.220	360
Skyriau demesi su darbu susijusiu sugebimu atnaujinimui	1	2.7	1.191	360
Ieskojau kurybisku nauju problemu sprendimo budu	0	2.8	1.189	360
Darbe nuolat ieskojau nauju issukiu	8	2.6	1.115	360
rezD21	8	2.8	.978	360
rezD22	4	2.9	1.029	360
rezD23	8	2.9	1.257	360

rezD13C	7	2.7	1.104	360
RrezD14D	1	2.8	1.180	360

4. T-test

Group Statistics

Kokiamė sektoriuje dirbate?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KO NSTR1	Privaciamė	23 4	2.8 962	.97344	.06364
	Viesajamė	12 6	2.5 159	.82175	.07321
kon- strukt2	Privaciamė	23 4	2.9 173	.95540	.06246
	Viesajamė	12 6	2.6 876	.77553	.06909

kon- strukt3	Privaciamė	23 4	2.8 811	.97181	.06353
	Viesajamė	12 6	2.6 918	.79416	.07075
kon- strukt4	Privaciamė	23 4	3.7 657	1.1969 0	.07824
	Viesajamė	12 6	3.5 516	.98533	.08778

Independent Samples Effect Sizes

				95% Confidence Interval	
		Stand-ardizer ^a	Point Estimate	Low er	Up-per
STR1	KON	Cohen's d	.92331	.412	.193 .630
		Hedges' cor-rection	.92525	.411	.193 .629
		Glass's delta	.82175	.463	.238 .686
strukt2	kon-	Cohen's d	.89670	.256	.039 .473
		Hedges' cor-rection	.89859	.256	.038 .472
		Glass's delta	.77553	.296	.076 .515

kon- strukt3	Cohen's d	.91372	.207	-.010	.424
	Hedges' correction	.91564	.207	-.010	.423
	Glass's delta	.79416	.238	.019	.456
kon- strukt4	Cohen's d	1.12755	.190	-.027	.407
	Hedges' correction	1.12992	.189	-.027	.406
	Glass's delta	.98533	.217	-.001	.435

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

Independent Samples Effect Sizes

				95% Confidence Interval	
		Stand-ardizer ^a	Point Estimate	Low er	Up-per
STR1	KON Cohen's d	.92331	.412	.193	.630
	Hedges' correction	.92525	.411	.193	.629

	Glass's delta	.82175	.463	.238	.686
kon- strukt2	Cohen's d	.89670	.256	.039	.473
	Hedges' correction	.89859	.256	.038	.472
	Glass's delta	.77553	.296	.076	.515
kon- strukt3	Cohen's d	.91372	.207	-.010	.424
	Hedges' correction	.91564	.207	-.010	.423
	Glass's delta	.79416	.238	.019	.456
kon- strukt4	Cohen's d	1.12755	.190	-.027	.407
	Hedges' correction	1.12992	.189	-.027	.406
	Glass's delta	.98533	.217	-.001	.435

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

5. One-way Anova

Descriptives

				Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
		Mean	N			Lower Bound	Upper Bound		
ON-STR1	K	2	2	.907	.	2.26	2.99	1	4
	6	.6267	17		17791	03	31	.71	.29
		1	2	.979	.	2.67	2.96	1	4
	86	.8207	05		07179	91	23	.41	.82
		1	2	.890	.	2.44	2.77	1	4
	17	.6099	55		08233	68	29	.53	.76
otal	k	3	3	.807	.	2.81	3.40	1	4
	1	.1101	51		14503	39	63	.24	.24
		3	2	.939	.	2.66	2.86	1	4
	60	.7631	75		04953	57	05	.24	.82
		2	2	.964	.	2.53	3.31	1	4
	6	.9231	24		18910	36	25	.86	.43
on-strukt2		1	2	.928	.	2.72	2.99	1	5
	86	.8633	95		06811	89	77	.50	.00
		1	2	.855	.	2.53	2.85	1	4
	17	.6941	44		07909	75	08	.36	.79
		3	3	.790	.	2.85	3.43	1	4
	1	.1452	57		14199	52	51	.21	.86

total	3	2	.902	.	2.74	2.93	1	5
	60	.8369	15	04755	34	04	.21	.00
k on- strukt3	2	2	1.04	.	2.49	3.33	1	5
	6	.9167	270	20449	55	78	.67	.00
	1	2	.928	.	2.71	2.98	1	4
	86	.8504	94	06811	60	47	.50	.67
	1	2	.873	.	2.48	2.80	1	5
	17	.6410	08	08072	12	09	.00	.00
total	3	3	.787	.	2.88	3.46	1	4
	1	.1720	03	14135	34	07	.50	.33
	3	2	.916	.	2.71	2.90	1	5
	60	.8148	91	04833	98	99	.00	.00
k on- strukt4	2	3	1.25	.	3.33	4.34	2	6
	6	.8397	298	24573	37	58	.33	.00
	1	3	1.14	.	3.56	3.89	1	6
	86	.7312	308	08381	58	65	.83	.83
	1	3	1.08	.	3.35	3.74	1	6
	17	.5499	549	10035	11	86	.50	.83
total	3	3	1.11	.	3.44	4.26	1	6
	1	.8548	367	20002	63	33	.67	.00
	3	3	1.13	.	3.57	3.80	1	6
	60	.6907	061	05959	36	79	.50	.83

ANOVA

		Sum of		Mean		Si
		Squares	df	Square	F	g.
KO NSTR1	Between Groups	7.580	3	2.527	2. 907	.0 35
	Within Groups	309.464	35 6	.869		
	Total	317.044	35 9			
kon strukt2	Between Groups	5.653	3	1.884	2. 341	.0 73
	Within Groups	286.526	35 6	.805		
	Total	292.179	35 9			
kon strukt3	Between Groups	7.994	3	2.665	3. 229	.0 23
	Within Groups	293.827	35 6	.825		
	Total	301.821	35 9			

kon strukt4	Between Groups	4.038	3	1.346	1. 054	.3 69
	Within Groups	454.864	35 6	1.278		
	Total	458.902	35 9			

Descriptives

	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
				Lower Bound	Upper Bound		
Vidurinis	8.5588	2.7018	.27230	1.9149	3.2027	.76	4.06

ON-STR1	K	Profesinis	6	.5458	3552	.8	13925	631	2.2	285	2.8	.59	.41	4
		Aukstasis neuniversitetinis	00	.5759	4788	.8	08479	076	2.4	441	2.7	.41	.47	4
		Aukstasis universitetinis	12	.8849	8974	.9	06798	509	2.7	188	3.0	.24	.82	4
		Kita		.3529	1595	.4	20797	911	2.6	148	4.0	.88	.88	3
		Total	60	.7631	3975	.9	04953	657	2.6	605	2.8	.24	.82	4
on-strukt2	k	Vidurinis		.8482	0239	.7	24833	610	2.2	354	3.4	.86	.00	4
		Profesinis	6	.7222	7044	.8	14507	277	2.4	167	3.0	.57	.43	4
		Aukstasis neuniversitetinis	00	.7100	0434	.8	08043	504	2.5	696	2.8	.36	.50	4
		Aukstasis universitetinis	12	.9205	5601	.9	06566	911	2.7	499	3.0	.21	.00	5
		Kita		.5893	0801	.7	35400	627	1.4	159	3.7	.64	.36	3
		Total	60	.8369	0215	.9	04755	434	2.7	304	2.9	.21	.00	5
		Vidurinis		.8542	9282	.8	31566	078	2.1	006	3.6	.83	.33	4

on- strukt3	k	Profesinis	6	.8981	5890	.9	15982	737	2.5	3.2	.50	.67	4
		Aukstasis neuniversitetinis	00	.6617	2281	.8	08228	984	2.4	2.8	.00	.33	4
		Aukstasis universitetinis	12	.8813	5194	.9	06538	524	2.7	3.0	.50	.00	5
		Kita		.2917	2915	.6	31458	905	1.2	3.2	.50	.00	3
		Total	60	.8148	1691	.9	04833	198	2.7	2.9	.00	.00	5
on- strukt4	k	Vidurinis		.2083	7173	.8	30820	795	2.4	3.9	.50	.00	5
		Profesinis	6	.3565	08974	1.	18162	878	2.9	3.7	.83	.67	5
		Aukstasis neuniversitetinis	00	.5500	05023	1.	10502	416	3.3	3.7	.50	.00	6
		Aukstasis universitetinis	12	.8349	16469	1.	07999	772	3.6	3.9	.67	.83	6
		Kita		.5417	18927	1.	59463	493	1.6	5.4	.33	.17	5
		Total	60	.6907	13061	1.	05959	736	3.5	3.8	.50	.83	6

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Si g.
KO NSTR1	Between Groups	10.074	4	2.518	2. 912	.0 22
	Within Groups	306.970	35 5	.865		
	Total	317.044	35 9			
kon strukt2	Between Groups	3.811	4	.953	1. 173	.3 22
	Within Groups	288.368	35 5	.812		
	Total	292.179	35 9			
kon strukt3	Between Groups	4.639	4	1.160	1. 385	.2 38
	Within Groups	297.182	35 5	.837		

Total		301.8219	35			
konstrukt4	Between Groups	12.360	4	3.090	2.456	.045
	Within Groups	446.5435	35	1.258		
	Total	458.9029	35			

Descriptives

		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Gamyba	2	.8928	.8629	.12526	2.6423	3.1433	.59	.82

ON-STR1	K	Didmenine ir mazmenine prekyba	6	4	2	.9	14646	590	2.6	3.2		4
				.9540	9332						.65	.76
		Paslaugu sektorius	1	4	2	.9	13636	992	2.5	3.1		4
				.8731	7380						.59	.59
		IT paslaugos	2	4	2	1.	16009	543	2.6	3.3		4
				.9776	03748						.65	.59
		Zemes ukis	8	4	2	.7	18542	199	2.2	3.0		4
				.6111	8665						.65	.06
		Svietimas	7	2	2	.7	15183	018	2.1	2.7		4
				.4139	8894						.47	.24
		Statybos ir rangos paslaugos	0	2	2	.8	18827	854	2.1	2.9		4
				.5794	4196						.53	.29
		Sveikatos apsaugos paslaugos	1	4	2	.9	14442	527	2.4	3.0		4
				.7446	2473						.59	.41
		Viesasis administravimas	5	4	2	.7	11673	870	2.1	2.6		4
				.4222	8303						.24	.24
		Kita		8	2	.8	31285	838	2.0	3.5		4
				.8235	8487						.76	.24
		Total	60	2	2	.9	04953	657	2.6	2.8		4
				.7631	3975						.24	.82
		Gamyba	2	6	2	.9	11870	532	2.6	3.1		4
				.8906	3461						.36	.71

on- strukt2	k	Didmenine	4	1.	2.6	3.2	5			
	ir	mazmenine	6	.9099	00016	14747	129	069	.57	.00
	prekyba									
	Paslaugu		.9	2.6	3.2	4				
	sektorius	1	.9762	9197	13890	972	552	.64	.43	
	IT		.9	2.7	3.3	4				
	paslaugos	2	.0595	5973	14809	605	586	.50	.79	
	Zemes ukis		.9	2.2	3.2	4				
		8	.7817	8411	23196	924	711	.64	.50	
	Svietimas		.6	2.3	2.9	4				
	7	.6349	7744	13037	669	029	.86	.14		
	Statybos ir		.8	2.3	3.0	4				
	rangos paslaugos	0	.7179	0695	18044	402	955	.64	.57	
	Sveikatos		.8	2.4	3.0	4				
	apsaugos									
	paslaugos	1	.7561	4000	13119	910	212	.71	.86	
	Viesasis		.7	2.4	2.8	4				
	administravimas	5	.6286	5048	11187	031	540	.21	.21	
	Kita		.8	1.8	3.3	4				
			.6339	9901	31785	823	855	.57	.36	
	Total		.9	2.7	2.9	5				
	60	.8369	0215	04755	434	304	.21	.00		
	Gamyba		.9	2.6	3.1	5				
		2	.9086	9483	12634	560	612	.50	.00	

on- strukt3	k	Didmenine	4	2	.9	2.6	3.2	4		
	ir	mazmenine	6	.9275	4454	13927	470	080	.67	.67
	prekyba									
		Paslaugu		2	.9	2.6	3.2	4		
	sektorius	1	.9314	9453	13926	517	111	.50	.67	
		IT		4	.9	2.7	3.3	4		
	paslaugos	2	.0476	2488	14271	594	358	.50	.50	
		Zemes ukis		1	.8	2.0	2.9	4		
			8	.5278	7307	20579	936	619	.00	.33
		Svietimas		2	.6	2.3	2.8	4		
			7	.6049	9974	13466	281	817	.67	.17
		Statybos ir		2	.9	2.2	3.1	4		
	rangos paslaugos	0	.7083	1746	20515	789	377	.50	.33	
		Sveikatos		4	.9	2.6	3.1	5		
	apsaugos	1	.8943	1800	14337	046	841	.50	.00	
	paslaugos									
		Viesasis		4	.7	2.2	2.7	4		
	administravimas	5	.5000	4620	11124	758	242	.50	.33	
		Kita		8	.7	1.8	3.1	3		
				.4583	7023	27232	144	023	.50	.50
		Total		2	.9	2.7	2.9	5		
			60	.8148	1691	04833	198	099	.00	.00
		Gamyba		0	1.	3.4	4.0	6		
			2	.7419	23426	15675	285	554	.83	.83

on- strukt4	k	Didmenine	4	1.	3.4	4.2	6				
	ir	mazmenine	6	.8623	28154	18895	817	429	.50	.00	6
	prekyba										
		Paslaugu	4	1.	3.5	4.2	6				
	sektorius	1	.9052	25045	17510	535	569	.00	.17	6	
		IT	4	1.	3.5	4.2	5				
	paslaugos	2	.8889	18634	18306	192	586	.83	.83	5	
		Zemes ukis	4	.9	3.0	3.9	5				
			8	.4722	2576	21820	119	326	.00	.33	5
		Svietimas	4	.9	3.2	3.9	5				
		7	.6111	1287	17568	500	722	.50	.83	5	
	Statybos ir	4	.9	3.0	3.8	5					
	rangos paslaugos	0	.4583	4106	21043	179	988	.00	.67	5	
	Sveikatos	4	1.	3.1	3.8	6					
	apsaugos										
	paslaugos	1	.5285	15344	18014	644	925	.83	.00	6	
	Viesasis	4	.8	3.2	3.7	6					
	administravimas	5	.5222	5251	12708	661	783	.00	.00	6	
	Kita	8	.7	2.3	3.6	4					
			.0208	8900	27895	612	805	.67	.50	4	
	Total	4	1.	3.5	3.8	6					
		60	.6907	13061	05959	736	079	.50	.83	6	

ANOVA

		Sum of		Mean		Si
		Squares	df	Square	F	g.
KO NSTR1	Between Groups	14.923	9	1.658	1. 921	.0 48
	Within Groups	302.121 0	35	.863		
	Total	317.044 9	35			
kon strukt2	Between Groups	7.485	9	.832	1. 022	.4 21
	Within Groups	284.694 0	35	.813		
	Total	292.179 9	35			
kon strukt3	Between Groups	12.734	9	1.415	1. 713	.0 85
	Within Groups	289.087 0	35	.826		
	Total	301.821 9	35			
kon strukt4	Between Groups	13.571	9	1.508	1. 185	.3 03

Within Groups	445.3320	35	1.272		
Total	458.9029	35			

Descriptives

			Mean		St d. Devia- tion		td. Er- ror		95% Confi- dence Interval for Mean		Lower Bound		Upper Bound		Minimum		Maximum	
			Mean															
ON-STR1	K 1 ? 9 dar- buotojai	0	.7464	9535	.8	09438	5589	2.	2.						.59		.76	
	10 ? 49 darbuotojai	92	.6667	5865	.9	06918	5302	2.	2.						.24		.82	
	50 ? 249 darbuotojai	8	.9229	1230	.9	11979	6830	2.	3.						.71		.76	
	Daugiau nei 250 dar- buotoju	0	.3000	4813	.8	18965	9031	2.	3.						.71		.35	
	Total	60	.7631	3975	.9	04953	6657	2.	2.						.24		.82	

on- strukt2	k 1 ? 9 dar- buotojai	0	.7913	1192	.9	09613	6003	2. 9823	.57	.00
	10 ? 49 darbuotojai	92	.7526	6982	.8	06277	6288	2. 8764	.21	.71
	50 ? 249 darbuotojai	8	.0554	4922	.9	12464	8058	2. 3. 3050	.57	.79
	Daugiau nei 250 dar- buotoju	0	.2179	9078	.8	19918	8010	2. 3. 6348	.00	.86
	Total	60	.8369	0215	.9	04755	7434	2. 2. 9304	.21	.00
on- strukt3	k 1 ? 9 dar- buotojai	0	.7741	6307	.8	09098	5933	2. 2. 9548	.50	.33
	10 ? 49 darbuotojai	92	.7031	8806	.8	06409	5767	2. 2. 8295	.00	.67
	50 ? 249 darbuotojai	8	.0747	9960	.9	13125	8119	2. 3. 3375	.50	.00
	Daugiau nei 250 dar- buotoju	0	.3167	3016	.9	20799	8813	2. 3. 7520	.67	.67
	Total	60	.8148	1691	.9	04833	7198	2. 2. 9099	.00	.00
	1 ? 9 dar- buotojai	0	.7222	11426	1.	11745	4888	3. 3. 9556	.50	.00

on- strukt4	k 10 ? 49 darbuotojai	92	.5938	05169	07590	4440	7435	.83	.83
	50 ? 249 darbuotojai	8	.8534	28951	16932	5144	1925	.67	.83
	Daugiau nei 250 dar- buotoju	0	.0083	39388	31168	3560	6607	.00	.00
	Total	60	.6907	13061	05959	5736	8079	.50	.83

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Si g.
KO NSTR1	Between Groups	9.057	3	3.019	3. 490	.0 16
	Within Groups	307.987	35 6	.865		

	Total	317.044	35			
		9				
kon strukt2	Between Groups	7.224	3	2.408	3. 008	.0 30
	Within Groups	284.955	35	.800		
	Total	292.179	35			
		9				
kon strukt3	Between Groups	11.499	3	3.833	4. 700	.0 03
	Within Groups	290.322	35	.816		
	Total	301.821	35			
		9				
kon strukt4	Between Groups	5.448	3	1.816	1. 426	.2 35
	Within Groups	453.454	35	1.274		
	Total	458.902	35			
		9				

6. Regresinė analizė

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 : KONSTR1

X : KONSTR2

M : KONSTR3

Sample

Size: 360

OUTCOME VARIABLE:

KONSTR3

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.849	.720	.236	920.377	1.000	358.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.368	.085	4.353	.000	.202	.535
KONSTR2	.862	.028	30.338	.000	.806	.918

Standardized coefficients

coeff

KONSTR2 .849

OUTCOME VARIABLE:

KONSTR1

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.895	.801	.176	720.265	2.000	357.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.043	.075	.572	.567	-.105	.191
KONSTR2	.608	.046	13.087	.000	.516	.699
KONSTR3	.354	.046	7.749	.000	.264	.444

Standardized coefficients

	coeff
KONSTR2	.583
KONSTR3	.345

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
.467	1.000	356.000	.495

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

OUTCOME VARIABLE:

KONSTR1

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.876	.768	.205	1185.013	1.000	358.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	.173	.079	2.196	.029	.018	.329	
KONSTR2	.913	.027	34.424	.000	.861	.965	

Standardized coefficients

	coeff
KONSTR2	.876

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
.913	.027	34.424	.000	.861	.965	.876

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.608	.046	13.087	.000	.516	.699	.583

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
KONSTR3	.305	.057	.198	.425

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

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
KONSTR3	.293	.052	.193	.400

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

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 : 1

Y : KONSTR3

X : KONSTR2

W : KONSTR4

Sample

Size: 360

**

OUTCOME VARIABLE:

KONSTR3

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.851	.724	.234	311.660	3.000	356.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.306	.351	.872	.384	-.384	.995
KONSTR2	.754	.129	5.860	.000	.501	1.007
KONSTR4	.099	.104	.956	.340	-.105	.303
Int_1	.000	.030	.014	.989	-.059	.060

Product terms key:

Int_1 : KONSTR2 x KONSTR4

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

R2-chng	F	df1	df2	p
---------	---	-----	-----	---

X*W .000 .000 1.000 356.000 .989

Focal predict: KONSTR2 (X)

Mod var: KONSTR4 (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

KONSTR2 KONSTR4 KONSTR3 .

BEGIN DATA.

1.935 2.560 2.020

2.837 2.560 2.701

3.739 2.560 3.382

1.935 3.691 2.133

2.837 3.691 2.814

3.739 3.691 3.496

1.935 4.821 2.246

2.837 4.821 2.928

3.739 4.821 3.610

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

KONSTR2 WITH KONSTR3 BY KONSTR4 .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

----- END MATRIX -----

un 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 : 1

Y : KONSTR1

X : KONSTR2

W : KONSTR4

Sample

Size: 360

OUTCOME VARIABLE:

KONSTR1

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.879	.773	.202	405.246	3.000	356.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.003	.326	3.081	.002	.363	1.644
KONSTR2	.570	.119	4.769	.000	.335	.805
KONSTR4	-.196	.096	-2.030	.043	-.385	-.006
Int_1	.076	.028	2.728	.007	.021	.131

Product terms key:

Int_1 : KONSTR2 x KONSTR4

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.005	7.442	1.000	356.000	.007

Focal predict: KONSTR2 (X)

Mod var: KONSTR4 (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

KONSTR4	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.560	.765	.062	12.344	.000	.643	.887
3.691	.852	.050	17.018	.000	.753	.950

4.821 .938 .056 16.666 .000 .827 1.049

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

KONSTR2 KONSTR4 KONSTR1 .

BEGIN DATA.

1.935	2.560	1.983
2.837	2.560	2.673
3.739	2.560	3.364
1.935	3.691	1.929
2.837	3.691	2.697
3.739	3.691	3.465
1.935	4.821	1.875
2.837	4.821	2.721
3.739	4.821	3.567

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

KONSTR2 WITH KONSTR1 BY KONSTR4 .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

----- END MATRIX -----